



**ELVIS JOSÉ MATIAS DE JESUS**

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PORTUGUESA**

Mecanismos e Práticas: O Município de Vagos – Estudo de Caso.



**ELVIS JOSÉ MATIAS DE JESUS**

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PORTUGUESA**

Mecanismos e Práticas: O Município de Vagos – Estudo de Caso.

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Administração Pública, realizada sob a orientação científica do Mestre Joaquim Alberto Neiva dos Santos, Equiparado a Professor Assistente 2º Triénio do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

**o júri**

presidente

**Professora Doutora Augusta da Conceição Santos Ferreira**  
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

vogal – arguente principal

**Mestre Telmo Joaquim Rocha Tavares**  
Diretor, D.G.C.I.

vogal - orientador

**Mestre Joaquim Alberto Neiva dos Santos**  
Equiparado a Assistente do 2º Triénio (licenciatura), Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Ao **Professor Mestre Joaquim Alberto Neiva dos Santos** pela orientação desta dissertação, pela disponibilidade e pelo apoio incondicional e encorajamento ao longo de todo o percurso.

À **minha família e pais** que sempre me deram força e ânimo nesta fase de vida.

A **todos os que contribuíram de forma direta ou indireta** para que tenha chegado até aqui a presente dissertação.

**palavras-chave**

avaliação, desempenho, SIADAP, administração pública

**Resumo**

A presente dissertação tenta perceber e analisar o atual Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na sua conceção legal, recolher as prescrições ou opiniões de alguns autores ao sistema de avaliação e fazer convergir estes vetores ao Município de Vagos – Estudo de Caso, procurando contribuir para a melhoria do impacto da aplicação deste sistema neste Município.

A avaliação do desempenho é um enorme desafio para as organizações de Administração Pública (AP). Atende-se contudo que, a aplicação desta ferramenta de gestão segundo os seus preceitos legais é importante, apesar da experiência acumulada numa longínqua evolução, não teve tradução na resolução de todos os problemas.

Uma liderança eficaz e motivação forte, esta última da parte de todos, são alguns dos ingredientes que contribuem para o sucesso. Ainda que conscientes desta realidade questionamo-nos sobre se, as pessoas na organização estão conscientes disso mesmo e das dificuldades e limitações que pairam à volta desta ferramenta.

Esta é uma das questões pertinentes a que se tentará responder no Município de Vagos – Estudo de Caso.

Análise positiva da motivação dos trabalhadores, a consciência de que a única via para a progressão na carreira passa por uma boa avaliação do desempenho, a percepção geral positiva dos trabalhadores e dos dirigentes da aplicação do SIADAP conforme os seus preceitos legais são conclusões que enaltecem os que se dedicam a tempo inteiro a esta organização.

**keywords**

assessment, performance, SIADAP, Public Sector

**Abstract**

The present dissertation tries to understand and analyse the current Integrated System of Assessment of the Public Sector Performance (ISAPS) in what concerns its legal conception, in a collection of prescriptions or opinions of some authors, trying to converge all these vectors to the Case Study – Parish of Vagos - in order to contribute to an improvement of the application of this system in this Parish.

The Performance Assessment is a great challenge to the Public Organizations. It is important to use this tool following its legal rules, although the past experiences show that its use has not been able to solve all the problems.

An effective leadership and strong motivation, motivation from all of us, are some of the key ingredients to achieve success. Despite being aware of this reality, we question ourselves if those inside the organizations are also aware of that and of the several difficulties and limitations of this tool.

This is one of the core questions that will be tried to be answered to in the Case Study – Parish of Vagos.

The overall conclusions are a positive analysis of the workers' motivation, the awareness that the only way to progress in one's career is achieving a good performance assessment and the overall positive perception of the workers and their leaders that the SIADAP is being applied following its legal guidelines. These conclusions are fundamental for those who work and believe in this organization.

## ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS .....	ii
LISTA DE FIGURAS .....	iii
LISTA DE TABELAS .....	iv
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1. Evolução histórica da avaliação do desempenho na AP em Portugal .....	4
2.1.1. O Período de 1979 a 2003 .....	4
2.1.2. O Período de 2004 a 2007 .....	6
2.1.3. As alterações mais significativas introduzidas pelo diploma do SIADAP de 2007 .....	7
2.2. Princípios, particularidades e caracterização do SIADAP .....	12
2.2.1. Contextualização do SIADAP .....	13
2.2.2. Princípios e particularidades .....	13
2.2.3. Caracterização do SIADAP .....	14
2.3. SIADAP - Particularidades do processo .....	16
2.3.1. SIADAP 1 – Serviços .....	16
2.3.2. SIADAP 2 e 3 .....	19
2.3.3. Interpretação comparativa dos SIADAP 1, 2 e 3 .....	21
2.3.4. Esquemas interpretativos do SIADAP .....	25
2.3.5. Objetivos da avaliação do desempenho .....	29
2.3.6. A motivação .....	30
2.3.7. A liderança .....	31
2.3.8. Pontos fortes e pontos fracos deste SIADAP .....	31
3. METODOLOGIA DE ESTUDO .....	33
3.1. A entidade objeto de estudo .....	33
3.2. Estudo de Caso .....	34
4. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	38
5. CONCLUSÕES .....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
APÊNDICES .....	59
ANEXOS .....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS

AP	Administração Pública
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
APP	Administração Pública Portuguesa
CCA	Conselho Coordenador da Avaliação
CCAS	Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços
CP	Comissão Paritária
DCI	Departamento de Controlo Interno
DGAL	Direção-Geral da Administração Local
DGAP	Direção-Geral da Administração Pública
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
MBO	<i>Management by Objectives</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RJEP	Relação Jurídica de Emprego Público
SCI	Sistema de Controlo Interno
SMA	Secretariado para Modernização Administrativa
SPQ	Sistema Português da Qualidade
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SQSP	Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadro comparativo das fases do processo de avaliação SIADAP .....	9
Figura 2: Quadro comparativo das graduações dos resultados obtidos em cada objetivo .....	9
Figura 3: Quadro comparativo das graduações dos resultados obtidos em cada competência .....	10
Figura 4: Quadro comparativo das menções das expressões de avaliação final .....	10
Figura 5: Quadro comparativo das diferenciações de desempenho SIADAP 1 e 2 .....	11
Figura 6: Modelo de Gestão por Objetivos .....	14
Figura 7: Construção do QUAR .....	19
Figura 8: Âmbito de aplicação dos subsistemas do SIADAP .....	22
Figura 9: Interpretação comparativa dos SIADAP 1, 2 e 3 .....	24
Figura 10: Hierarquia/organograma no sistema de avaliação .....	26
Figura 11: Esquema interpretativo dos requisitos funcionais da avaliação (Lei 66-B/2007) .....	27
Figura 12: Esquema interpretativo das fases do processo de avaliação SIADAP 2 e 3 .....	28
Figura 13: N.º de trabalhadores por carreira (ano 2011).....	36
Figura 14: Habilitações dos trabalhadores agrupadas por classes etárias.....	39
Figura 15: Quadro comparativo da perceção dos trabalhadores e dirigentes do processo de avaliação.....	40
Figura 16: Data Limite da autoavaliação e avaliação. ....	41
Figura 17: Intervenientes no processo de avaliação.....	41
Figura 18: Período para a reunião entre avaliador e avaliado. ....	42
Figura 19: Como o inquirido classifica a sua motivação agrupado por categorias profissionais. ....	43
Figura 20: Como considera os objetivos propostos agrupado por categorias. ....	44
Figura 21: Como considera a avaliação final atribuída agrupada por categorias.....	44
Figura 22: Como considera o processo de avaliação agrupado por modalidades de RJEP.....	45
Figura 23: Habilitações dos dirigentes. ....	46
Figura 24: O que predispõe a lutar por uma melhor avaliação agrupado por modalidades de RJEP. .....	47
Figura 25: Grau de interferências das competências de avaliador no processo de avaliação. ....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxa de resposta dos inquiridos. ....	40
---	----

## 1. INTRODUÇÃO

Com a presente dissertação pretende-se abordar a complexa problemática da avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa (APP).

O desenrolar da temática é dirigido para o ambiente legal, começando com uma retrospectiva da avaliação na APP, com o objetivo de compreender como tudo se processou, até à atualidade, apresentando ao longo deste período as diferenças, as alterações introduzidas pelo novo SIADAP e explicando e caracterizando o atual.

Na antecâmara para o Município de Vagos – Estudo de Caso, apresentar-se-ão opiniões de alguns autores no sentido de perceberem melhor este sistema de avaliação do desempenho, os objetivos e os pontos fortes e fracos que lhe estão associados.

O Município de Vagos – Estudo de Caso, explica-se em dois motivos essenciais. O primeiro, prende-se com o facto de tentar identificar e explicar a realidade concreta de uma entidade, recorrendo a pessoas que dela fazem parte. O segundo, por manter alguma familiaridade com algumas destas personalidades, pelo facto de pertencer à área de residência do autor.

Conscientes das limitações deste estudo, com recurso ao Município de Vagos – Estudo de Caso, e às pessoas como parte ativa na envolvente da organização, procuramos na população e na organização os impactos do SIADAP. Pretende-se saber a forma e o modo como as pessoas percebem o sistema de avaliação.

Antes de se iniciar esta investigação, realizou-se uma revisão de literatura sobre a matéria, constatado que alguns desses estudos, nomeadamente os que se debruçam sobre as reformas levadas a cabo na APP, abordam aspetos que não se deve deixar de ter em consideração no que concerne à liderança e motivação dos trabalhadores, assim como a existência de outros sistemas de avaliação e medição do desempenho que não o SIADAP. Outros estudos incidem mais direta e concretamente sobre o SIADAP, explicando-o, descrevendo-o e apontando algumas debilidades. Em todos eles se recolheu informação, ensinamentos e contributos relevantes para o presente trabalho.

Desde o início, diversos autores apontam algumas das fraquezas de que padece o SIADAP, todavia, questiona-se se as pessoas em cada organização a ele sujeita têm a percepção dessas limitações.

Conscientes das limitações do sistema de avaliação SIADAP, permitimo-nos colocar a principal questão objetivo deste Estudo de Caso:

Quais os impactos que o SIADAP tem, teve e terá na organização, na perspectiva dos trabalhadores, na perspectiva do avaliador e na perspectiva do responsável de RH, no caso concreto do Município de Vagos?

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

No decurso da investigação verificou-se ser comum aos vários estudos e trabalhos consultados a utilização de alguns conceitos, nomeadamente, <<integrado>>, <<sistema>> e <<processo>>, que importa clarificar para melhor compreensão da abordagem efetuada à temática escolhida.

Segundo Silva (2005), o SIADAP é um sistema <<integrado>>, porque engloba na avaliação das organizações, os dirigentes e os respetivos trabalhadores que as integram; Cabral (2011) acrescenta que o SIADAP deve *“fazer parte de um todo e completar aquilo que é a estratégia global da organização e deve focalizar-se no alinhamento entre objetivos, indicadores e tomadas de decisão”*.

Katz e Kahn<sup>1</sup> definem sistema como uma sequência de *inputs* (recursos materiais, recursos humanos, financeiros, tecnologia, informação) que se processam ou se transformam através da atividade dos trabalhadores, da gestão e aplicação das tecnologias que depois se exteriorizam enviando para o ambiente sob a forma de *outputs* por produtos acabados, serviços, resultados e informação. As organizações são unidades sociais em interação para a execução dos seus objetivos. As organizações constituem sistemas abertos. Neste sentido, segundo Bertalanffy<sup>2</sup>, o sistema aberto é aquele que se encontra em interação com outros sistemas (ambiente). O ciclo sistémico fica completo com o retorno ou *feedback* daquilo em que se traduziu a atividade organizacional e se volta a integrar na organização, agora e novamente sob a forma de *input* que leva ao aperfeiçoamento, ao estudo das funções organizacionais, à reestruturação das atividades, dos recursos humanos e capitais.

<<Processo>> é um termo que tem origem do latim *processu*<sup>3</sup> que quer dizer <<avanço>>. Segundo Santos (2007), a avaliação do desempenho é entendida como um <<processo>> porque compreende um conjunto de fases interligadas que contribuem para a concretização de um objetivo que é a avaliação do desempenho.

---

<sup>1</sup> Cit. por CHIAVENATO, IDALBERTO – “Recursos Humanos”, p. 34;

<sup>2</sup> Cit. por IDEM, p. 34;

<sup>3</sup> Como refere o sítio na internet: [www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt), consultado em 19.10.2012, dicionário de português da Porto Editora;

<sup>4</sup> Significa: método, modo, sistema, decurso;

Após esta breve contextualização ir-se-á efetuar uma breve caracterização histórica da avaliação do desempenho na APP.

## **2.1. Evolução histórica da avaliação do desempenho na AP em Portugal**

Num mundo em globalização as organizações são pressionadas pela sociedade a fazerem mais por muito menos, aumentando assim a produtividade e a competitividade. Em Portugal a temática começou a assumir especial relevância durante a década de setenta, essencialmente motivada pelas convulsões políticas que então se viviam. Assim, a abordagem à evolução verificada irá incidir fundamentalmente sobre o que se verificou desde então.

### **2.1.1. O Período de 1979 a 2003**

Segundo Araújo (S/d), Carvalho (2011), Madureira *et al.* (2011), Santiago (2011) e Silva (2005), nas décadas de 70 e 80 verificou-se a viragem para a forma ou o modo como clientes/cidadãos/utentes começaram a ver a APP.

Como refere Bilhim (2003), a avaliação do desempenho começou a ser mais aprofundada como fator importante na gestão de pessoas, no início do século XX, considerando-se as necessidades de recrutamento de pessoal nas organizações.

Retrocedendo no tempo, no ano de 1979, o Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de Junho, que definiu a estruturação das carreiras na AP, no seu art.º 4.º, abriu a porta para avaliação dos serviços em Decreto Regulamentar a publicar nos 180 dias subsequentes. Mais referia que os princípios a consagrar seriam o da periodicidade, conhecimento do interessado e da garantia do recurso.

O Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de Outubro, e o Despacho Normativo n.º 128/81, de 24 de Abril, veio regulamentar a classificação do serviço, de acordo com o previsto no art.º 4.º do diploma mencionado anteriormente, bem como defender a igualdade de oportunidades aos cidadãos e atribuição de mérito e competência para efeito de justiça e equidade sociais. Colocou-se então em execução um sistema de notação, inexistente até ao momento, vocacionado para esta matéria da avaliação, visando a classificação dos serviços de acordo com a avaliação profissional do funcionário, a eficácia de execução, a aplicação da avaliação, a valorização individual e necessidades de recrutamento, contribuindo ainda para o diagnóstico de necessidades de formação.

A versão seguinte, instituída pelo Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de Junho, e Portaria n.º 642-A/83, de 1 de Junho, não trouxe alterações significativas relativamente ao processo já vigente. Como se evidencia no Quadro Comparativo entre os sistemas de notação instituídos pelo Decreto Regulamentar n.º 57/80 e Decreto Regulamentar n.º 44-A/83 (Apêndice 1), nas pequenas nuances que daqueles documentos se extraem podem referir-se uma maior preocupação na deteção das necessidades de formação nos funcionários, reformulação das fases do processo de avaliação, determinação do fim da fórmula que era utilizada para fins de correção da classificação final, alteração da escala de classificação final, introdução de novos modelos de fichas de avaliação, permitindo uma maior flexibilização na adaptação do sistema de avaliação à realidade de cada serviço.

Os diplomas atrás referidos não faziam referência à qualidade nos serviços nem à autoavaliação. Visavam a satisfação de necessidades e a avaliação era efetuada do superior hierárquico para o subordinado.

Segundo Nolasco (2004), no período de 1974-1985, as necessidades centravam-se nas questões de regime da função pública, na estrutura funcional da AP e na descentralização, não existindo menção à qualidade nos programas do governo. No período seguinte, de 1985-1995 de acordo com a análise da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) correspondeu à adoção do *New Public Management* (NPM)<sup>5</sup>. A reforma levada a cabo nesta fase incidiu não só sobre a mudança de estruturas, métodos de trabalho e processos, mas também sobre a cultura organizacional.

Pelo Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, institui-se o Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos (SQSP), que sob alçada do Secretariado para Modernização Administrativa (SMA), adotou e baseou-se nos princípios e metodologias do Sistema Português da Qualidade (SPQ).

---

<sup>5</sup> Segundo Carvalho (2011), o NPM ou nova gestão pública caracteriza-se pela inserção de uma lógica empresarial no setor público. Bilhim (2005), cit. por Luz (2006), é “*modelo inspirador da Reforma Administrativa, vem convertendo o Estado gestor em gestor. Isto não significa que o Estado tenha abandonado as políticas sociais, mas que passou a exercer maior controlo de eficiência*”, virada para a eficiência dos serviços públicos, mudança do comportamento organizacional e adoção do setor público de metodologias e métodos do setor privado;

### **2.1.2. O Período de 2004 a 2007**

A Lei n.º 107-A/2003, de 31 de Dezembro, que definiu as Grandes Opções do Plano para 2004, visou, entre outras: a aproximação do modelo de organização dos serviços à filosofia do modelo empresarial, nomeadamente, por via da criação de um sistema integrado de avaliação do desempenho; na revisão do estatuto do pessoal dirigente; redefinição das funções e reforço das competências de gestão, estabelecendo-se para isso uma gestão por objetivos; aposta na formação especializada exigida para provimento dos cargos dirigentes; criação de uma base de dados específica para acompanhamento da aplicação da avaliação do desempenho; uma política de formação profissional no âmbito da Administração Pública orientada para a valorização profissional e motivação dos seus recursos humanos que seria complemento indispensável ao sucesso da Reforma empreendida; e outros princípios, tais como, desburocratização e simplificação administrativa, transparência, qualidade, eficiência e eficácia.

Por sua vez, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) criado pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto, baseia-se em cinco princípios, nomeadamente a avaliação das atuais atividades necessárias ao aparelho do Estado; desconcentração de funções para níveis regionais e locais; descentralização de funções para a administração local; diminuição das estruturas administrativas com ganhos na qualidade; simplificação, racionalização e reengenharia de procedimentos administrativos, com recurso à utilização de novas ferramentas apoiadas em *benchmarking* e no uso intensivo das novas tecnologias da informação e da comunicação com vista à automatização dos procedimentos.

Numa perspetiva de evolução e de aperfeiçoamento do sistema de avaliação, no ano de 2004, pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, e Portaria n.º 509-A/2004 instituiu-se o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este sistema baseou-se num leque mais alargado de princípios, como o da orientação para os resultados, o da universalidade e transversalidade, responsabilização, reconhecimento e motivação, transparência, coerência e integração dos objetivos, estratégias e missão organizacionais.

O sistema, tal como os anteriores deixa perceber que a avaliação começou hierarquicamente de baixo para cima, implementando-se agora a avaliação dos dirigentes



intermédios e excluindo deste modo os dirigentes superiores até ao SIADAP na versão de 2007<sup>6</sup>. Introduziu ainda a autoavaliação nos serviços, reformulou os parâmetros de avaliação e introduziu ponderações diferenciadas por cada parâmetro para corrigir a classificação final dos funcionários, definindo melhor as fases do processo de avaliação.

Salienta-se ainda que a versão do SIADAP de 2004<sup>7</sup> começou a abordar mais intensamente a questão da gestão de recursos humanos, aperfeiçoou o reconhecimento pela cultura de mérito e a orientação para os resultados, a procura pela gestão da qualidade nos serviços, transparência, coerência e integração da gestão dos recursos humanos em articulação com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento de carreira, e a responsabilização que visava o compromisso dos objetivos dos funcionários e dirigentes com os objetivos organizacionais, nomeadamente os que tem a ver com a eficiência, eficácia e qualidade nos serviços.

Por fim, deixou de prever a Comissão Paritária (CP), com competência consultiva no âmbito do processo de avaliação, mais concretamente na fase de recurso após a fase de reclamação para os avaliadores, a funcionar junto do dirigente máximo do serviço.

Era este o patamar com que se partiu para o novo (e atual) sistema de avaliação, aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, e Portaria n.º 1633/2007, de 28 de Dezembro, que revogou a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e introduziu diversas alterações ao processo de avaliação.

### **2.1.3. As alterações mais significativas introduzidas pelo diploma do SIADAP de 2007**

O SIADAP na versão de 2007 trouxe alterações substanciais à avaliação do desempenho. De um modo geral, estas alterações evidenciam-se no Quadro Comparativo entre o SIADAP versão de 2004 e versão de 2007 (Apêndice 2), entre as quais passamos a enunciar as alterações mais significativas:

---

<sup>6</sup> Por referência à Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, e Portaria n.º 1633/2007, de 28 de Dezembro (fichas de Avaliação);

<sup>7</sup> Por referência à Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, ao Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, e Portaria n.º 509-A/2004 (fichas de avaliação), que instituiu o SIADAP propriamente dito;

- Relativamente aos princípios, existe uma melhor definição dos princípios que tenham a ver com eficiência, eficácia e qualidade. Prevê um maior leque de princípios subjacentes ao sistema de avaliação. Em acréscimo aos já preconizados pelo diploma anterior, destacam-se os seguintes:
  - A comparabilidade do desempenho dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que tal for possível;
  - A publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua atuação perante os utilizadores;
  - A publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores, nos termos previstos na presente lei;
  - A participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;
  - A participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.
- Foi instituída a avaliação dos dirigentes superiores;
- Foram reformuladas as fases do processo de avaliação e criada a fase de monitorização e revisão dos objetivos tal como se pode observar no quadro seguinte:

	<b>Lei n.º 10/2004 e Decreto Regulamentar n.º19-A/2004</b>	<b>Lei n.º 66-B/2007</b>
<b>Fases do processo de avaliação</b>	<b>(Lei n.º 10/2004 - Art.º 13.º, único)</b>  <b>1.ª Fase</b> - Definição de objetivos e resultados a atingir;  <b>2.ª Fase</b> - Autoavaliação;  <b>3.ª Fase</b> - Avaliação prévia;	<b>(Art.º 61.º, único)</b>  <b>1.ª Fase</b> - Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir;  <b>2.ª Fase</b> - Realização da autoavaliação e da avaliação;  <b>3.ª Fase</b> - Harmonização das propostas de avaliação;

	Lei n.º 10/2004 e Decreto Regulamentar n.º19-A/2004	Lei n.º 66-B/2007
<b>Fases do processo de avaliação</b>	<p><b>(Lei n.º 10/2004 - Art.º 13.º, único)</b></p> <p><b>4.ª Fase</b> - Harmonização das avaliações;</p> <p><b>5.ª Fase</b> - Entrevista com o avaliado;</p> <p><b>6.ª Fase</b> - Homologação;</p> <p><b>7.ª Fase</b> - Reclamação;</p> <p><b>8.ª Fase</b> - Recurso hierárquico.</p>	<p><b>(Art.º 61.º, único)</b></p> <p><b>4.ª Fase</b> - Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objetivos e respetivos indicadores e fixação das competências;</p> <p><b>5.ª Fase</b> - Validação de avaliações e reconhecimento de Desempenho excelentes;</p> <p><b>6.ª Fase</b> - Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;</p> <p><b>7.ª Fase</b> - Homologação;</p> <p><b>8.ª Fase</b> - Reclamação e outras impugnações;</p> <p><b>9.ª Fase</b> - Monitorização e revisão dos objetivos.</p>

**Figura 1: Quadro comparativo das fases do processo de avaliação SIADAP**

Fonte: Elaboração própria.

- Estabeleceu 3 subsistemas de avaliação, cada um com as suas especificidades:
  - SIADAP 1 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública;
  - SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública;
  - SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.
- Alterou as designações das graduações dos resultados obtidos em cada objetivo:

Lei n.º 10/2004 e Decreto Regulamentar n.º19-A/2004		Lei n.º 66-B/2007
Graduação de cada objetivo <b>a)</b>	<b>Nível</b>	Graduação de cada objetivo <b>b)</b>
Superou claramente o objetivo	5	Objetivo superado
Cumpriu o objetivo	3	Objetivo atingido
Não cumpriu o objetivo	1	Objetivo não atingido

**Figura 2: Quadro comparativo das graduações dos resultados obtidos em cada objetivo**

Fonte: Elaboração própria

- a) Trabalhadores e dirigentes intermédios (n.º 2.º do Art.º 3.º);
- b) SIADAP 2 – Dirigentes intermédios (n.º 3.º do art.º 36.º) e SIADAP 3 – Trabalhadores (n.º 1.º do art.º 47.º).

- Modificou as graduações dos resultados obtidos em cada competência:

Lei n.º 10/2004 e Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004		Lei n.º 66-B/2007	
Graduação de cada competência a)	Escala	Escala	Graduação de cada competência b)
Excelente	de 4,5 a 5	5	Competência demonstrada a nível elevado
Muito Bom	de 4 a 4,499		
Bom	de 3 a 3,999	3	Competência demonstrada
Necessita de desenvolvimento	de 2 a 2,999		
Insuficiente	de 1 a 1,999	1	Competência não demonstrada

**Figura 3: Quadro comparativo das graduações dos resultados obtidos em cada competência**

Fonte: Elaboração própria

- a) Trabalhadores e dirigentes intermédios (n.º 1.º do Art.º 6.º);
- b) SIADAP 2 – Dirigentes intermédios (n.º 8.º do art.º 36.º) e SIADAP 3 – Trabalhadores (n.º 1.º do art.º 49.º).

- Alterou as menções das expressões da avaliação final:

Lei n.º 10/2004 e Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004		Lei n.º 66-B/2007	
Menções a)	Escala	Escala	Menções b)
Excelente	de 4,5 a 5	de 4 a 5	Relevante
Muito Bom	de 4 a 4,499		
Bom	de 3 a 3,999	de 2 a 3,999	Adequado
Necessita de desenvolvimento	de 2 a 2,999		
Insuficiente	de 1 a 1,999	de 1 a 1,999	Inadequado

**Figura 4: Quadro comparativo das menções das expressões de avaliação final**

Fonte: Elaboração própria

- a) Trabalhadores e dirigentes intermédios (n.º 2.º do art.º 6.º);
- b) SIADAP 2 – Dirigentes intermédios (n.º 5.º do art.º 37.º) e SIADAP 3 – Trabalhadores (n.º 1.º do art.º 75.º).

- Estabeleceu a diferenciação de desempenho alargada dos trabalhadores aos dirigentes superiores e intermédios:

Lei n.º 10/2004 e Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004		Lei n.º 66-B/2007	
Diferenciação desempenhos a)	Menções	Diferenciação desempenhos b)	Menções
5%	Excelente	Excelente - 5% c)	Relevante
20%	Muito Bom	Relevante - 25%	
Restantes – 75%	Bom	Restantes – 70%	Adequado
	Necessita de desenvolvimento		
	Insuficiente		Inadequado

**Figura 5: Quadro comparativo das diferenciações de desempenho SIADAP 1 e 2**

Fonte: Elaboração própria

- a) Trabalhadores (n.º 1.º do art.º 9.º) com exclusão dos dirigentes intermédios (n.º 3.º do art.º 32.º);
- b) Dirigentes intermédios (n.º 5.º do art.º 37.º) e Trabalhadores (n.º 1.º do art.º 75.º);
- c) Dirigentes Superiores (n.º 4.º do art.º 32.º).

- Aboliu a modalidade de avaliação extraordinária<sup>8</sup>;
- Instituiu a “avaliação pelos pares” para os dirigentes intermédios e superiores (n.ºs 4.º e 5.º do art.º 31.º e n.ºs 4.º e 5.º do art.º 38.º), de aplicação facultativa;
- Alargou os efeitos da avaliação e reconhecimento de desempenho relevante e excelente.

<sup>8</sup> Segundo o que refere o Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, que conjuntamente com a Lei n.º 10/2004 e a Portaria 509-A/2004, instituem o SIADAP, a avaliação extraordinária tinha lugar até 30 de Junho do ano subsequente, e aplicava-se aos trabalhadores que até 31 de Dezembro do último ano não tivessem completado seis meses de contacto funcional com o avaliador;

- As pessoas passaram a ser avaliadas através dos parâmetros Competências e Objetivos;
- Deixou de ser utilizado como parâmetro de avaliação a Atitude Pessoal;
- Foram modificadas as fichas de avaliação e aglutinadas em dois grandes grupos, as fichas para os dirigentes intermédios (SIADAP 2) e trabalhadores (SIADAP 3);
- Estabeleceu que o suprimento da avaliação, que até aí, se dava por via da avaliação curricular, passa a contar com mais uma modalidade, que consiste na última avaliação atribuída.

Assim, da versão de 2004 para a versão de 2007, mercê das diversas alterações introduzidas provocou uma verdadeira revolução no SIADAP, não se identificando qualquer elemento que se tenha mantido exatamente como outrora.

## **2.2. Princípios, particularidades e caracterização do SIADAP**

Segundo Durão (S/d), o SIADAP surge em contexto de mudança organizacional. Todos os *stakeholders* criam na própria organização a pressão para inovar os meios materiais e os meios humanos visando a melhoria contínua dos níveis de eficiência, eficácia e qualidade. Para uma gestão pública transparente e adequada é necessário avaliação e controlo, quer a nível individual, que ao nível do seu todo que é a organização.

Como refere Madureira *et al.* (2007), num contexto de reforma, a avaliação do desempenho, quando enquadrada numa filosofia de gestão do desempenho<sup>9</sup>, poderá assumir um papel de alguma importância, nomeadamente, pelo *feedback* informativo trazido por sistemas de avaliação coerentes e sistemáticos; deverá ajudar a determinar os níveis de qualidade do desempenho e o peso parcelar das causas de desvio.

---

<sup>9</sup> Como refere Seixo (2004, p. 16), a *gestão do desempenho é a atribuição de tarefas específicas para um dado período de tempo a cada empregado e a avaliação da sua execução, por forma a que os objetivos organizacionais sejam eficaz e eficientemente atingidos, num ambiente em que cada pessoa receba o apoio necessário ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e a recompensa correspondente ao seu esforço*. O processo de gestão do desempenho assenta em três fases: Planeamento do desempenho; Monitorização e acompanhamento; e Avaliação, *feedback* e identificação de oportunidades de desenvolvimento;

### **2.2.1. Contextualização do SIADAP**

Segundo o que refere Chainça (2008), o SIADAP surge da necessidade de mudança em contexto de reforma administrativa, modernização e racionalização de custos, com o objetivo de promover uma cultura de mérito, fomentando a motivação, a qualificação e a formação das pessoas, na busca da maior eficiência, eficácia e qualidade nos serviços. Nesta perspetiva, é pois um instrumento de gestão de recursos humanos que procura contribuir para o desempenho global da organização.

Neste sentido, também Moura e Sá *et al.* (2008) refere que a reforma administrativa é um conjunto de transformações que têm vindo a substituir o paradigma da gestão burocrática por um novo paradigma que orienta os serviços públicos para o cliente/cidadão. Estas transformações, no geral, tendem a seguir uma maior orientação para o cliente, pelo desenvolvimento de novas formas de prestação dos serviços em conjugação com adoção das novas tecnologias da informação e comunicação. As reformas surgem num contexto de maior contenção na utilização dos recursos e têm resultado, entre outras, na implementação de sistemas de medição de desempenho organizacional. A gestão pela qualidade tem sido um elemento recorrente e imperativo na busca da eficácia, eficiência e equidade na satisfação de necessidades.

### **2.2.2. Princípios e particularidades**

São princípios do atual SIADAP:

- ❖ Universalidade - abrange todas as pessoas e todos os serviços de AP;
- ❖ Integração – Alinhamento dos objetivos individuais e coletivos na execução dos pressupostos organizacionais;
- ❖ Flexibilização - Adapta-se em função das especificidades dos serviços;
- ❖ Gestão por objetivos – Orientado para os resultados, de eficiência, eficácia e qualidade;
- ❖ Participativo – Processo participativo na fixação dos objetivos, resultados a obter e na melhoria sucessiva.
- ❖ Compromisso e responsabilização – Compromisso e responsabilização de todos com os objetivos e resultados;
- ❖ Formação e desenvolvimento – Reforçando as competências dos dirigentes e dos trabalhadores pelos resultados pretendidos;
- ❖ Comparabilidade – A utilização de indicadores que permitam a comparabilidade com padrões de desempenho nacionais e internacionais;

- ❖ Publicidade dos resultados – Na obtenção da informação de retorno útil para todos os *stakeholders*.

O SIADAP articula-se com o ciclo anual de gestão e compreende:

- ❖ fixação dos objetivos do serviço tendo em conta sua missão, visão e objetivos estratégicos;
- ❖ aprovação do orçamento e do respetivo mapa de pessoal;
- ❖ elaboração e aprovação do plano de atividades;
- ❖ elaboração do relatório de atividades;
- ❖ monitorização e eventual revisão dos objetivos.

### 2.2.3. Caracterização do SIADAP

A gestão por objetivos que caracteriza o SIADAP, que vem sendo defendida pelo Governo como “*nova prática de gestão*”, como “*a grande matriz de mudança*”, como “*associando sistematicamente os organismos públicos a objetivos e resultados*”<sup>10</sup> é uma filosofia de gestão proposta por *Peter Drucker*, designada por *Management by Objectives* (MBO), que assenta em alguns pressupostos:

- ❖ compromisso das hierarquias superiores;
- ❖ orientação para os resultados;
- ❖ participação de todos os níveis organizacionais;
- ❖ retorno da informação ou *feedback*.



**Figura 6: Modelo de Gestão por Objetivos**

Fonte: (Santiago, 2011).

<sup>10</sup> Transcrições da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 – Este diploma elege a «gestão por objetivos» como a grande matriz da mudança nos serviços públicos;



*A gestão por objetivos pode ser definida como um sistema de gestão global, que inclui as áreas fundamentais da gestão de uma forma ordenada a fim de obter a maximização da eficiência e eficácia, tanto a nível individual como organizacional, num processo participado. (Santiago, 2011, p. 30)*

Segundo Santiago (2011), como processo participado pretende englobar as hierarquias superiores e subordinados na deteção e definição dos objetivos organizacionais, coletivos e individuais.

Assim sendo, tal como referido por Vaz (2006), a definição dos objetivos de uma forma participada permite o conhecimento claro por parte de todos. A implementação do sistema de avaliação depende da compreensão do processo, e esta só é possível através de uma comunicação eficaz e acessível permitindo uma perceção justa e equitativa. A comunicação permite articular as políticas de gestão de recursos humanos, o desempenho individual e os respetivos objetivos, ocorrendo entre a gestão organizacional e os colaboradores.

Neste sentido, de acordo com Castro (2009), a informação a prestar a cada membro ou unidade orgânica deve primar pelo momento e quantidade certas, com o objetivo de permitir uma perceção justa, equitativa e desencadear uma constante melhoria do sistema.

Lucena (1992)<sup>11</sup>, refere que *“avaliar é apreciar um facto, uma ideia, um objetivo ou um resultado, é a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve escolhas”*.

Segundo Pontes (1999)<sup>12</sup> a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer com os funcionários contrato referente aos resultados desejados pela organização, busca ainda, monitorizar e corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Druker (2002)<sup>13</sup> refere que a avaliação consiste em exhibir a responsabilidade de cada um no seu posto, como meio de saber qual a contribuição de cada um para os resultados e objetivos da organização, onde todos têm que responder pelo menos uma vez por ano.

---

<sup>11</sup> Cit. por CARVALHO, DAPHNE LORENE ALVES FERREIRA - A importância da avaliação de desempenho como instrumentos de desenvolvimento na gestão de pessoas, p.5;

<sup>12</sup> IDEM;

<sup>13</sup> Cit. por HANSEN, ADRIANA DE OLIVEIRA; SILVA, MARCO ANTÓNIO COSTA DA - "Avaliação do desempenho nas organizações públicas". p.4;

Para Caetano (1990)<sup>14</sup>, a avaliação do desempenho tem como objeto de estudo a componente humana na organização, tendo esta duas vertentes: antes de mais como processo de medição e controlo do desempenho, e outra como ligação que deve ter com os recursos humanos, nomeadamente na ação de recrutamento, descrição e análise de funções, formação, desenvolvimento profissional e sistema de retribuições.

### **2.3. SIADAP – Particularidades do processo**

O processo de avaliação é constituído por inúmeras especificidades e por elementos que se devem considerar. Pela sua importância no âmbito deste estudo descrevem-se sucintamente os aspetos mais relevantes de cada um dos subsistemas.

#### **2.3.1. SIADAP 1 – Serviços**

Compete ao Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (CCAS) acompanhar a execução dos Quadros de Avaliação e Responsabilização (QUAR) nos vários serviços; propor iniciativas de melhoria na atuação dos serviços; assegurar a coerência e a qualidade das metodologias utilizadas; fomentar a investigação e formação nos serviços em prol da avaliação do desempenho; promover a divulgação de experiências; estimular a melhoria da qualidade dos sistemas de indicadores e sistema de autoavaliação; promover a articulação entre os vários ministérios e o Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno (SCI) e pronunciar-se sobre questões relevantes nesta área.

Os serviços são avaliados nos parâmetros: objetivos de eficácia, objetivos de eficiência e objetivos de qualidade.

A qualidade traduz-se como um conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

Segundo a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), qualidade pode ser entendida como *“(...) grau de satisfação dos requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”*.

---

<sup>14</sup> Cit. por MADUREIRA, CÉSAR; RODRIGUES, MIGUEL - "A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa - Desafios e limitações do SIADAP".p.5;

A Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, que institui o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), define a qualidade em serviços públicos como uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Os objetivos relativos aos parâmetros de avaliação são propostos pelo serviço ao membro do Governo de que dependa ou sob cuja superintendência se encontre, devendo ser por este aprovados.

Em cada serviço são definidos os indicadores e as respetivas fontes de verificação e são operacionalizados os mecanismos de suporte à graduação e medição de cada parâmetro de avaliação.

A autoavaliação é obrigatória e deve evidenciar os parâmetros de avaliação, os resultados obtidos e os respetivos desvios, com pano de fundo o QUAR.

No que concerne à autoavaliação prevista no SIADAP, a Direção-Geral da Administração Pública (DGAP), enquanto serviço transversal à AP, tem emanado orientações no sentido de ser utilizada a Estrutura Comum de Avaliação / *Common Assessment Framework* (CAF) para autoavaliação dos serviços públicos como ferramenta de diagnóstico do desempenho e gestão da qualidade<sup>15</sup>.

A autoavaliação deve integrar o relatório de atividades da organização e deve apresentar informação relativa à apreciação dos utilizadores internos e externos sobre a qualidade e a quantidade dos serviços prestados, avaliação do sistema de controlo interno, causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes, as medidas que devem ser tomadas para reforço positivo do desempenho evidenciando condicionantes que afetem os resultados atingir e a comparação do desempenho com unidades que possam constituir unidades de comparação.

---

<sup>15</sup> MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - DIREÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (DGAP)- "Manual de Apoio para Aplicação - Estrutura Comum de Avaliação (CAF)". Ministério das Finanças e da Administração Pública. Neste domínio, a DGAP aposta na adoção do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) por via de parceria celebrada em 2004;

Após a autoavaliação, compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação emitir parecer com análise crítica das autoavaliações constantes dos relatórios de atividades elaborados pelos serviços. Esta análise crítica é comunicada ao membro do Governo e ao respetivo serviço, e com base numa análise comparativa e nos motivos que sustentam a distinção do serviço, são apresentados aqueles que merecem a distinção de mérito, devidamente justificada e determina os efeitos previstos no Quadro Comparativo SIADAP 1, 2 e 3 – 19.1.1. Efeitos da distinção de mérito, reconhecimento de desempenho excelente (Apêndice 3). Também são selecionados os serviços que devam ser encaminhados para a heteroavaliação<sup>16</sup>, com a devida fundamentação.

O Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), que coordena a heteroavaliação sob alçada do CCAS, propõe um plano de heteroavaliações ao membro do Governo competente, tendo como pano de fundo a autoavaliação evidenciada no QUAR. A atribuição consecutiva de menções de desempenho insuficiente ou a não superação de desvios evidenciados e analisados em sede de heteroavaliação podem fundamentar as decisões relativas à pertinência da existência do serviço, da sua missão, atribuições, organização e atividades, sem prejuízo do apuramento de eventuais responsabilidades.

Ao nível de cada organização é criado um Conselho Coordenador da Avaliação (CCA). Trata-se do órgão competente na supervisão do processo de avaliação cabendo-lhe: estabelecer as diretrizes para uma aplicação objetiva e correta da avaliação; estabelecer as orientações gerais para a fixação dos objetivos e da escolha de competências e de indicadores de medida: definir os patamares de superação; validar os desempenhos inadequados e relevantes, e garantir a diferenciação dos desempenhos relevantes e o reconhecimento do desempenho excelente.

O QUAR é um quadro de referência para a organização onde se indica a razão da sua existência (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da concretização dos mesmos, da justificação sucinta dos desvios apurados no fim de cada ciclo de gestão, apresentando os indicadores e evidenciando os meios de medição e a hierarquização dos objetivos a concretizar.

Nele devem estar definidos o que e como se vai medir.

---

<sup>16</sup> A Lei n.º 66-A/2007 define que a heteroavaliação é da responsabilidade do Conselho Coordenador do SCI, é realizada com o objetivo de obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na autoavaliação ou detetados e apresentar propostas para melhoria dos processos e resultados. A heteroavaliação pode ser também solicitada pelo serviço em substituição da autoavaliação mediante proposta apresentada ao Conselho Coordenador do SCI;



**Figura 7: Construção do QUAR**

Fonte: Manual de construção do QUAR, p. 5;

O QUAR deve ser atualizado ao longo do processo e constitui ainda uma fonte de informação para todos os *stakeholders*. Evidencia a Missão, a estratégia e apresenta os resultados alcançados, sendo a “soma” dos objetivos coletivos (ou partilhados), individuais e organizacionais (ou unidades orgânicas).

O QUAR é objeto de publicação na página eletrónica do serviço.

Segundo as Linhas de Orientação para a Construção do QUAR, este constitui para o gestor do serviço um *tableaux de bord* que lhe dá a oportunidade de observar, interpretar, avaliar a importância dos desvios, decidir e/ou redirecionar a ação para os propósitos pretendidos.

### 2.3.2. SIADAP 2 e 3

Cabe ao dirigente máximo do serviço dar início ao processo, que deve começar com o planeamento.

Segundo Santos (2007) o planeamento consiste em clarificar na organização o que é a sua Missão (Porque é que a organização existe?), a Visão (O que é que quer ser no futuro?), e os objetivos estratégicos plurianuais (Quais são as linhas gerais de atuação?) e decompor deste modo, os objetivos organizacionais e os resultados a atingir. Esta fase pretende acima de tudo alinhar a atividade organizacional com os objetivos e resultados a que se compromete, identificando e satisfazendo o interesse público e as necessidades dos utilizadores.

A monitorização deve estar prevista durante a execução de todo o processo.

Deste modo, pretende-se obter o *feedback*, no que respeita à deteção de eventuais desvios e os respetivos motivos e a recolha de informação e clarificação de aspetos com vista ao

reajustar de funções, metas ou recursos. Constitui, deste modo, um meio de acompanhamento da execução dos objetivos e resultados.

Compete ao dirigente máximo do serviço assegurar a conceção de um sistema de indicadores que permita a sua medição e comparação.

Na fase do planeamento intervêm os dirigentes e os trabalhadores.

Depois da fase do planeamento e antes da realização da autoavaliação e avaliação, tem que se proceder à verificação dos requisitos funcionais da avaliação. Este passo consiste, de acordo com o preenchimento de certos requisitos, em seleccionar as pessoas que vão ser avaliadas.

A avaliação é da competência das pessoas mencionadas no Quadro Comparativo SIADAP 1, 2 e 3 - 5.2.1.1., 5.2.2.1. e 5.3.1. – Competência para avaliar (Apêndice 3).

Na autoavaliação o funcionário é chamado a analisar o seu próprio desempenho, que embora não resulte em qualquer menção, constitui uma pré-análise para a avaliação que se segue e visa a deteção de potencial de desenvolvimento no funcionário. A avaliação visa avaliar o funcionário nos parâmetros objetivos e competências nos respetivos indicadores com vista atribuição de uma menção. Esta fase concretiza-se com o preenchimento das fichas aprovadas em impresso próprio.

A fase seguinte consiste na harmonização das propostas de avaliação elaboradas pelos avaliadores. Esta fase visa garantir a diferenciação de desempenhos e se for necessário, dar novas orientações aos avaliadores relativas ao planeamento da avaliação. Visa garantir o respeito pelas “famigeradas” quotas validando os desempenhos inadequados e desempenhos relevantes, estes últimos com o objetivo de eventual reconhecimento de desempenho excelente, e os primeiros com o objetivo de providenciar os meios adequados ao desenvolvimento profissional. O reconhecimento de desempenho excelente ou relevante determinam os efeitos previstos no Quadro Comparativo SIADAP 1, 2 e 3 – 19.2.2.1/2. e 19.3.1/2. Efeitos da distinção de mérito, reconhecimento de desempenho excelente e desempenho relevante (este último para o SIADAP 2 e 3) (Apêndice 3).

Segundo Chiavenato (1997), a reunião da avaliação tem a função de dar ao trabalhador o *feedback* adequado do seu desempenho para que os objetivos da avaliação sejam plenamente alcançados.

Neste sentido, para o sucesso da reunião com o trabalhador, o avaliador tem que ter um conhecimento profundo do modo adequado para abordar e consciencializar o trabalhador para os parâmetros e respetivos resultados propostos inicialmente, para os resultados alcançados e para o potencial de desenvolvimento esperado. Da parte do trabalhador, este é o momento certo para obter o *feedback*, conhecer melhor o avaliador nas suas expectativas e nas razões que eventualmente estiveram na base dos padrões de desempenho. Em conjunto, é o momento ideal para discutirem os diferentes pontos de análise do desempenho e conjugarem os meios adequados para o melhorar.

Haverá lugar, nesse momento, ao pedido de apreciação da CP, reclamação para o dirigente máximo do serviço e outras impugnações<sup>17</sup>. Contudo, haverá naturalmente lugar à homologação da avaliação exercida pelo dirigente máximo do serviço e dado o devido conhecimento ao avaliado.

Toda a informação gerada e todas as pessoas envolvidas devem guardar o devido sigilo relativamente ao processo, devendo o mesmo ser arquivado e mantido em segurança.

### **2.3.3. Interpretação comparativa dos SIADAP 1, 2 e 3**

Os SIADAP 1, 2 e 3 são caracterizados, essencialmente, pelas suas especificidades. A principal divergência radica no âmbito da sua aplicação: o SIADAP 1 que aplica-se aos serviços, o SIADAP 2 que aplica-se aos dirigentes e o SIADAP 3 aos trabalhadores.

---

<sup>17</sup> Impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou tutelar, ou impugnação jurisdicional;

	SIADAP 1	SIADAP 2		SIADAP 3
Âmbito	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública.	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública.		Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.
Aplicação	Serviços	Dirigentes superiores	Dirigentes intermédios	Trabalhadores

**Figura 8: Âmbito de aplicação dos subsistemas do SIADAP**

Fonte: Elaboração própria

No âmbito do presente estudo, seleccionaram-se, para além do âmbito de aplicação já referido, alguns dos itens mais relevantes para um estudo comparativo onde se evidenciam os pontos de contacto e afastamento, nomeadamente: a competência para avaliar; a fixação dos objetivos e competências; parâmetros de avaliação; graduações; as modalidades da avaliação; expressões de avaliação final do desempenho e a homologação das avaliações em cada um dos subsistemas.

	SIADAP 1	SIADAP 2		SIADAP 3
Aplicação	Serviços	Dirigentes superiores	Dirigentes intermédios	Trabalhadores
Competência para avaliar	Nível hierárquico superior ao avaliado	Nível hierárquico superior ao avaliado e “avaliação pelos pares” (facultativa)		Nível hierárquico superior ao avaliado
Fixação dos objetivos e competências	São propostos ao membro do Governo de quem dependam ou cuja a superintendência se encontra, sendo por este aprovados.	É subscrita a carta de missão com o dirigente máximo do serviço, constituindo este documento um compromisso de gestão onde, de forma explícita, são definidos os objetivos.	São sempre negociados no caso particular dos dirigentes intermédios e dos trabalhadores, prevalecendo a decisão do avaliador em caso de discordância.	



<b>Parâmetros de avaliação</b>	São avaliados em objetivos de eficiência, eficácia e qualidade.	São avaliados pelo grau de cumprimento dos compromissos assumidos na carta de missão, onde constam a definição dos objetivos de eficiência, eficácia e qualidade. Além disso, são avaliados nas competências de liderança e gestão demonstradas.	São avaliados nos mesmos parâmetros de avaliação: resultados e competências.
<b>Graduações</b>	Os serviços têm graduações dos resultados obtidos em cada objetivo diferentes daqueles que se aplicam aos dirigentes intermédios e aos trabalhadores, não tendo o parâmetro “competências”. A graduação dos objetivos: - Superou o objetivo; - Atingiu o objetivo; - Não atingiu o objetivo	Na graduação dos resultados obtidos em cada objetivo e competências obtidos nos dirigentes superiores verifica-se um “vazio”, não existindo esta graduação.	Os dirigentes intermédios e trabalhadores têm iguais graduações dos resultados obtidos em cada objetivo e em cada competência. A graduação dos objetivos: - «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5; - «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3; - «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.  A graduação das competências: - «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5; - «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3; - «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.
<b>Modalidades da avaliação</b>	Autoavaliação e heteroavaliação	Autoavaliação, heteroavaliação e “avaliação pelos pares” – esta última facultativa	Autoavaliação e heteroavaliação

<b>Expressões de avaliação final do desempenho</b>	Desempenho bom, atingiu todos os objetivos, superando alguns; Desempenho satisfatório, atingiu todos os objetivos ou os mais relevantes; Desempenho insuficiente, não atingiu os objetivos mais relevantes.	A avaliação intercalar do desempenho dos dirigentes superiores afere - se pelos níveis de sucesso obtidos nos parâmetros de avaliação, traduzindo -se na verificação do sucesso global com superação do desempenho previsto em alguns domínios, face às exigências do exercício do cargo traduzidas naqueles parâmetros, no cumprimento de tais exigências ou no seu incumprimento.	Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5; Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999; Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.
<b>Homologação da avaliação</b>	É exercida pelo membro do Governo competente.		É exercida pelo dirigente máximo do serviço.

**Figura 9: Interpretação comparativa dos SIADAP 1, 2 e 3**

Fonte: Elaboração própria

Desta análise, evidenciam-se os seguintes pontos de contacto entre os trabalhadores e os dirigentes intermédios:

- ❖ competência para avaliar (contacto parcial);
- ❖ Fixação dos objetivos e competências;
- ❖ parâmetros de avaliação;
- ❖ graduações de resultados obtidos em cada objetivo e competência;
- ❖ modalidades da avaliação (contacto parcial);
- ❖ a homologação da avaliação;

Identificam-se como principais pontos de afastamento entre os dirigentes intermédios e trabalhadores:

- ❖ âmbito de aplicação;
- ❖ modalidades de avaliação (contacto parcial);
- ❖ Competência para avaliar (contacto parcial);

Como pontos de contacto entre dirigentes superiores e dirigentes intermédios podem citar-se:

- ❖ âmbito de aplicação;
- ❖ competência para avaliar;
- ❖ modalidades da avaliação;

No que concerne aos pontos de afastamento entre dirigentes superiores e dirigentes intermédios, salientam-se:

- ❖ fixação de objetivos e competências;
- ❖ parâmetros de avaliação;
- ❖ homologação da avaliação;
- ❖ graduações dos resultados obtidas em cada objetivo e competência.

Da análise efetuada ao sistema de avaliação, e relativamente aos itens selecionados, verifica-se uma maior aproximação entre os dirigentes intermédios e os trabalhadores do que entre os dirigentes intermédios e dirigentes superiores. Em consequência, verifica-se um menor afastamento entre os dirigentes intermédios e os trabalhadores do que entre os dirigentes intermédios e dirigentes superiores.

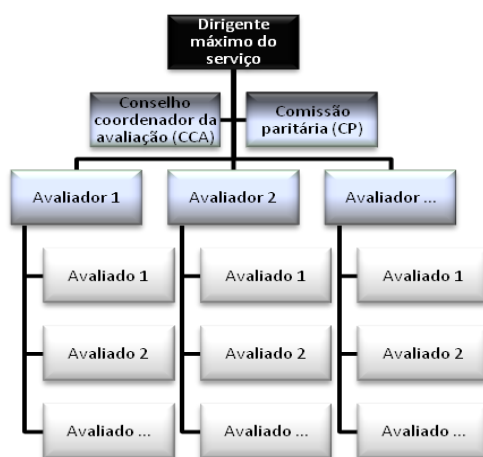
Além disso, o Quadro comparativo SIADAP 1, 2 e 3 (Apêndice 3) apresenta uma forma “afunilada”, onde o “funil” tem um diâmetro maior no SIADAP 3, onde a regulamentação é mais detalhada e com mais especificidades. Nos dirigentes superiores, mais do que nos dirigentes intermédios, existe menor detalhe e menos especificidades na avaliação.

#### **2.3.4. Esquemas interpretativos do SIADAP**

Com base na legislação vigente para a versão do SIADAP 2007, construíram-se esquemas interpretativos que permitem ilustrar o modo de funcionamento do sistema de avaliação aplicável. A hierarquia do sistema de avaliação apresenta-se em conformidade com a Figura 10.

Ao Dirigente Máximo do Serviço cabe, no âmbito das suas competências, adequar o sistema de avaliação à realidade de cada serviço, coordenar e controlar o processo de avaliação, fixar as ponderações aos parâmetros de avaliação, garantir o cumprimento das percentagens de

diferenciação do desempenho, homologar as avaliações, decidir no âmbito das reclamações dos avaliados e assegurar a elaboração do relatório da avaliação que integra o relatório anual das atividades da organização.



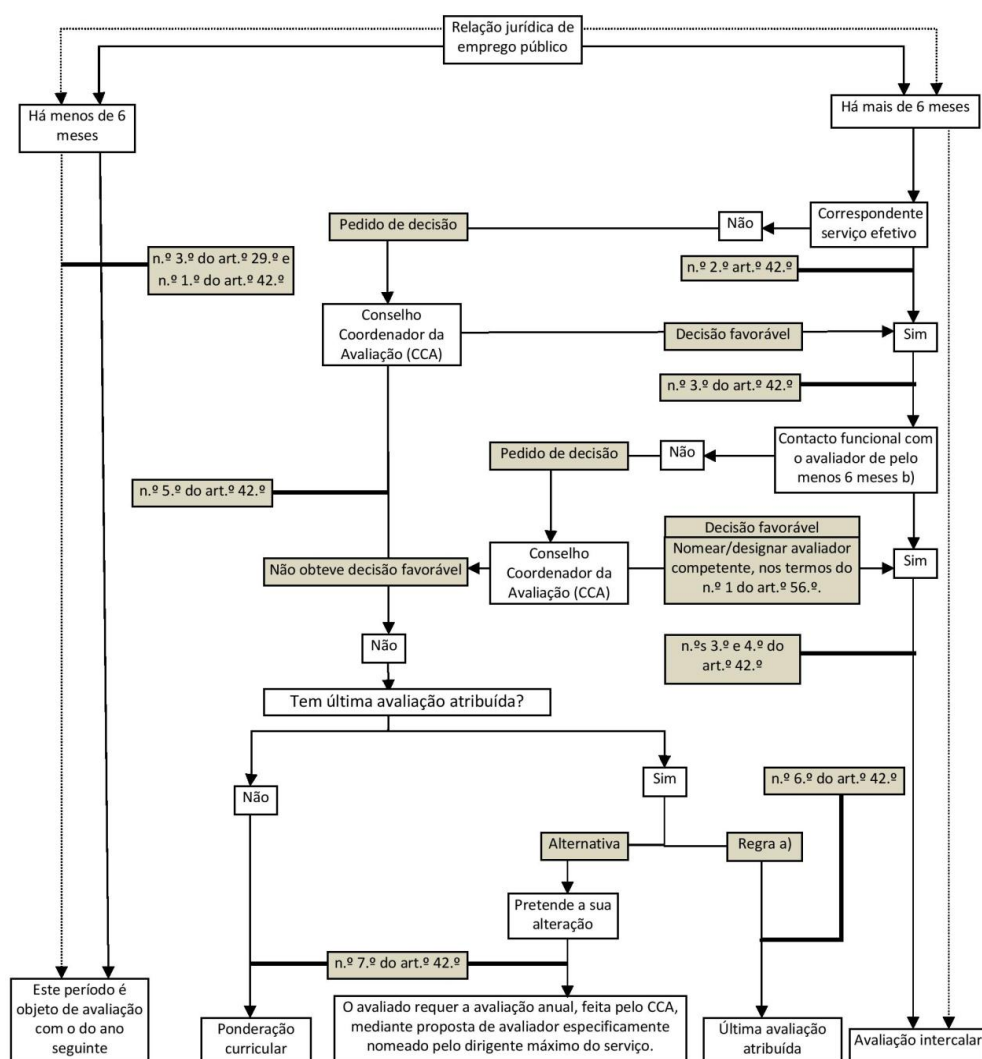
**Figura 10: Hierarquia/organograma no sistema de avaliação**  
Fonte: Elaboração própria.

O Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) é presidido pelo Dirigente Máximo do Serviço e integra, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por ele designados. Nos casos em que não seja possível a constituição da CCA nestes termos, cabe ao Dirigente Máximo do Serviço constituir uma Comissão de Avaliação com trabalhadores da organização com responsabilidade funcional adequada.

A CP como órgão consultivo a funcionar junto do Dirigente Máximo do Serviço, no âmbito das suas competências, emite pareceres fundamentados contendo as propostas de avaliação relativamente aos processos a si submetidos. E, estes relatórios devem conter o resultado da votação e propostas alternativas em casos em que não haja consenso.

Segundo Madureira *et al.* (2011), a implementação da CP poderá contribuir para a transparência do processo.

Como evidenciado nas Figuras 11 e 12 abaixo apresentadas, apresentam-se seguidamente de modo esquemático, os requisitos funcionais (Art.º 42.º) e o processo de avaliação (Art.ºs 61.º e seguintes).



Legenda:

.....> - Relativo à avaliação dos dirigentes superiores e intermédios (SIADAP 2);

—> - Relativo à avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3);

■ - Quadro informativo;

— - Remissão legal;

- a) Esta situação aplica-se com o objetivo de favorecer o trabalhador, na medida em que, se este obteve na última expressão de avaliação final a menção de desempenho inadequado, é dada a oportunidade deste corrigir ou alterar a avaliação. Se tiver sido avaliado com desempenho relevante, terá todo o interesse em manter. Se nada disser, mantém a respetiva avaliação (regra).
- b) Neste caso pretende-se suprir o contacto funcional de pelo menos 6 meses (transferências de serviço, alterações ou impedimentos do avaliador ou avaliado).

**Figura 11: Esquema interpretativo dos requisitos funcionais da avaliação (Lei 66-B/2007)**  
**Art.º 42.º**

Fonte: Elaboração própria



### 2.3.5. Objetivos da avaliação do desempenho

*A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Todo o processo visa estimular o indivíduo ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. (Chiavenato, p.337, 1997)*

De uma forma ou de outra, os objetivos que se prendem com a avaliação já aqui se mencionaram anteriormente. Segundo *McClelland* (1997) estão subjacentes os seguintes objetivos:

- ❖ Avaliar e julgar o desempenho;
- ❖ Relacionar o desempenho individual às metas da organização;
- ❖ Estabelecer tanto o trabalho a ser executado quanto as expectativas de realização;
- ❖ Estimular o aumento da competência e o crescimento do subordinado;
- ❖ Ampliar as comunicações entre superior e subordinado;
- ❖ Servir como base para o julgamento de salários e promoções;
- ❖ Estimular a motivação do subordinado;
- ❖ Servir como dispositivo para controlo e integração organizacional.

*Chiavenato* (1997) refere que existem, neste âmbito, objetivos fundamentais ou gerais e objetivos propriamente ditos. Os primeiros são os seguintes:

- ❖ permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação;
- ❖ permitir o tratamento dos recursos humanos como tratamento básico da organização e cuja produtividade está intimamente ligada à da organização;
- ❖ fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Segundo este autor, os objetivos da avaliação do desempenho são os seguintes:

- ❖ Adequação do indivíduo ao cargo;
- ❖ treino;

- ❖ promoções;
- ❖ Incentivo salarial ao bom desempenho;
- ❖ melhoria das relações entre superiores e subordinados;
- ❖ autoaperfeiçoamento do empregado;
- ❖ estimativa do potencial do desenvolvimento dos empregados;
- ❖ estímulo à maior produtividade;
- ❖ oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- ❖ retroação da informação ao próprio indivíduo avaliado;
- ❖ decisões com o pessoal: transferências, dispensas, etc.

Ainda de acordo com Chiavenato (1997), a avaliação do desempenho ainda tem como objetivos a análise das funções ou tarefas necessárias ao desempenho, na definição das competências e capacidades necessárias ao desempenho, no reporte destas necessidades ao recrutamento de pessoal, na avaliação do desempenho exercido e nas potencialidades a desenvolver para maximizar o rendimento, na adaptação da pessoa ao cargo que ocupa, na detecção de padrões de desempenho, no *feedback*, na compensação dos desempenhos de excelência, nas transferências, dispensas e outras

Gomes (2006), refere que existem outros objetivos que se prendem com as sucessivas avaliações do desempenho, os quais, levam a organização a um processo de aprendizagem ininterrupto que culmina numa melhoria contínua e no garante da diferenciação pelo mérito, incentivo à competição entre os serviços promovendo a qualidade, rentabilidade e excelência.

### **2.3.6. A motivação**

A análise subjacente à presente dissertação tem justificação nos pressupostos deste SIADAP, mais concretamente nos seus objetivos. Por esse motivo não podemos dissociar este sistema de avaliação do desempenho da problemática que é a motivação.

Segundo *Maslow*<sup>18</sup> a motivação é todo o motivo que impulsiona a pessoa a agir. Este impulso pode ter origem interna, através de processos mentais, ou externa, provindo do ambiente.

A pirâmide idealizada por *Maslow*, busca uma forma de explicar o patamar das necessidades satisfeitas no indivíduo, e as que o indivíduo procura satisfazer, tentando desta

---

<sup>18</sup> Cit. por CHIAVENATO, IDALBERTO - Recursos Humanos, p. 82;



forma obter o motivo que faz com que ele despolete “ação”. Já *Herzberg*<sup>19</sup> alicerça a sua teoria na mesma pirâmide das necessidades preconizada por *Maslow*. Porém, segundo este autor, a pirâmide de *Maslow* é dividida em dois fatores. O primeiro fator é constituído pelo primeiro lanço de três degraus na pirâmide, pelas necessidades fisiológicas, necessidades de segurança e necessidades sociais, e estas são entendidas como necessidades higiénicas; o segundo fator é constituído pelo segundo lanço de dois degraus na pirâmide de *Maslow*, pelas necessidades de estima e autorrealização, e estas são entendidas como necessidades motivacionais. Este autor explica que as necessidades higiénicas geram satisfação e as necessidades motivacionais geram motivação.

### **2.3.7. A liderança**

A abordagem deste tema tem justificação nas competências de liderança que os dirigentes devem possuir. A liderança constitui uma problemática muito complexa. Ainda assim, *Bennis*<sup>20</sup> distingue o ser líder do ser gestor. Neste sentido, é frequente confundir liderança com gestão, quando se trata, de facto, de dois conceitos diferentes. Isto quer dizer que nem todos os líderes são gestores e nem todos os gestores, por o serem, são líderes. *Rost e Smith*<sup>21</sup> afirmam que a liderança é uma influência de relacionamento, enquanto a gestão é um relacionamento de autoridade. Não é assim tão óbvia a linha que separa estes dois conceitos. Outro conceito desta problemática é o da liderança eficaz. Esta pode ser explicada pelos traços de personalidade do líder, ou por via dos estilos de liderança que os líderes devem adotar. Contudo a que, fundamentalmente, interessará é a liderança que se explica sob uma perspetiva situacional. Segundo *Hersey e Blanchard*<sup>22</sup>, quando o exercício da liderança não é constante ao longo da vida das organizações, o estilo de liderança eficaz depende da conjugação do “comportamento do líder”, da “maturidade dos colaboradores” e da adequação do estilo de liderança a adotar em cada momento.

### **2.3.8. Pontos fortes e pontos fracos deste SIADAP**

O SIADAP, desde o seu início, afirma-se como um elemento de mudança da cultura organizacional. Sem a incorporação inicial dos dirigentes intermédios e, neste último, dos dirigentes superiores não se podia garantir eficiência, eficácia e qualidade aos serviços, visto se verificar não estarem todas as pessoas comprometidas com este desígnio.

---

<sup>19</sup> Cit. por CHIAVENATO, IDALBERTO - *Recursos Humanos*, p. 90;

<sup>20</sup> Cit. por CUNHA, MIGUEL; ET AL. - "Manual de comportamento organizacional e gestão", p. 334;

<sup>21</sup> IDEM, p. 333;

Verificando-se esta evolução até ao SIADAP na versão 2007, fica a questão, para quando a incorporação dos dirigentes máximos do serviço neste sistema de avaliação. A diferenciação dos desempenhos foi uma conquista a que não se pode deixar de ter em consideração. A não ser assim, por certo, segundo Araújo (2002)<sup>23</sup>, todos os serviços tendiam à avaliação máxima de Bom ou Excelente. Verifica-se que constitui princípio deste SIADAP, na alínea m) do art.º 5.º, único, *“Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços”*, todavia, não se vislumbra qualquer regulamentação neste sentido, nomeadamente nas fontes de informação a utilizar e na qualidade do utilizador a ter em conta para este efeito. Este modo de avaliação constitui o que segundo Caetano (2008) e Chiavenato (2004)<sup>24</sup> designam por avaliação 360º, de fora para dentro da organização.

Outro ponto fraco do SIADAP prende-se com os trabalhadores que se encontram no topo da carreira e no último escalão da respetiva categoria. Estes funcionários em nada beneficiam com a obtenção da avaliação de desempenho Relevante ou Excelente, dado que os benefícios decorrentes destas avaliações apenas trazem vantagens para os funcionários que se encontram em condições de promoção ou progressão nas respetivas carreiras.

Uma reconquista do último SIADAP foi a reintrodução da CP, dando deste modo, maior rigor, credibilidade e transparência ao processo, na medida em que, o avaliador, pode não estar, em determinada altura, revestido das suas capacidades e competências de avaliação.

O sistema de avaliação atual assenta nos parâmetros de avaliação <<objetivos>> e <<competências>>. Deste modo, faz sentido que cada trabalhador seja avaliado nestes dois parâmetros distintos. Assim, não se compreende por que razão os assistentes técnicos e os assistentes operacionais unicamente são avaliados no parâmetro <<competências>>, isto para além deste parâmetro acrescentar alguma “dose” de subjetividade à avaliação.

Este SIADAP tem como objetivo promover a motivação e desenvolver competências, favorecendo a formação ao longo da vida. Se a deteção de necessidades de formação e o desenvolvimento profissional são conquistas inquestionáveis, no âmbito da motivação têm-se verificado algum retrocesso.

---

<sup>22</sup> IDEM, p. 354;

<sup>23</sup> Cit. por Durão (S/d), p. 34;

<sup>24</sup> Cit. por CABRAL, MARGARETH MARTINS - “Sistemas de Avaliação do Desempenho: O Caso do SIADAP3 na C.M.A.”. Universidade de Aveiro, 2011, p. 53;

### **3. METODOLOGIA DE ESTUDO**

A principal metodologia que se utilizará no âmbito desta dissertação estará consubstanciada no Estudo de Caso, analisando o caso particular do Município de Vagos.

Será nesta autarquia que se procurará responder às questões inicialmente colocadas sobre o tema em discussão na presente dissertação.

Em virtude da salvaguarda do sigilo dos dados e da informação recolhidos, em qualquer passo desta investigação, careceu sempre de uma autorização interna superior da Câmara Municipal de Vagos.

#### **3.1. A entidade objeto de estudo**

**Vagos** é uma vila portuguesa, situada no Distrito de Aveiro, região Centro e sub-região do Baixo Vouga, com cerca de 4 600 habitantes.

É sede de um município com 165,29 km<sup>2</sup> de área, 24 371 habitantes<sup>25</sup>, e uma densidade demográfica de 146 habitantes/km<sup>2</sup>, subdividido em 11 freguesias:

- Calvão
- Covão do Lobo
- Fonte de Angeão
- Gafanha da Boa Hora
- Ouca
- Ponte de Vagos
- Santa Catarina
- Santo André de Vagos
- Santo António de Vagos
- Sosa
- Vagos

O município é limitado a norte pelo município de Ílhavo, a nordeste por Aveiro, a leste por Oliveira do Bairro, a sueste por Cantanhede, a sudoeste por Mira e a oeste o oceano Atlântico.

A organização dos Serviços do Município de Vagos encontra-se prevista em Diário da República, 2.ª Série, n.º 103, de 27 de Maio, obedecendo a um modelo de estrutura hierarquizada, presidida pelo seu Presidente Dr. Rui Miguel Rocha da Cruz, sendo constituída pela unidade orgânica nuclear – Departamento de Controlo Interno (DCI), subdividida nos pelouros da Gestão Urbanística (Obras Particulares), Planeamento e Urbanismo, Desenvolvimento Económico, Obras Municipais (Obras Públicas), Serviços Operacionais, Ambiente, Turismo, Águas e Saneamento. Possui ainda o Gabinete Municipal, Gabinete de Proteção Civil, Gabinete de Comunicação e Relações Públicas, as Unidades Orgânicas Flexíveis ou Divisões Municipais e as Subunidades Orgânicas.

O Município de Vagos encontra-se sob alçada da Direção-Geral da Administração Local (DGAL), organismo da administração direta do Estado, integrado na Presidência do Conselho de Ministros, e responsável pela conceção, estudo, coordenação e execução de medidas de apoio à administração local e ao reforço da cooperação entre esta e a administração central.

O Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 04 de setembro, adapta à administração local o SIADAP, em virtude das especificidades dos serviços das autarquias.

É sobre esta entidade que se irá centrar o nosso estudo.

### **3.2. Estudo de Caso**

Yin (1984)<sup>26</sup> define estudo de caso como sendo *“uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real (...), e em que se recorre a múltiplas fontes de evidência”*.

Nesta investigação pretende-se estudar um fenómeno contemporâneo em contexto real, onde as fronteiras do fenómeno e do contexto não são evidentes. O fenómeno não é dissociável do contexto onde se insere, quer da gestão da organização, quer das pessoas que a compõem – o SIADAP em interação com o ambiente. Além disso, este método permite aplicar vários instrumentos para a recolha dos dados necessários e obter a informação para ter a perceção e compreensão do sistema de avaliação no seu todo. Para tal razão se validou a decisão de escolher

---

<sup>25</sup> Fonte: INE-2010;

um único caso de observação. Tudo nos leva a presumir que a metodologia a seguir, por via de um estudo de caso no Município de Vagos, é a mais adequada.

Segundo Pardal (2011), configurando-se o método a aplicar numa investigação particular, concebe-se a formalização de um caminho intencional ajustado ao objeto de estudo, possibilitando ao investigador a progressão do conhecimento relativamente a esse objeto. A utilização do método estudo de caso aplicado no âmbito das ciências sociais permite a avaliação de uma situação particular com maior profundidade. Por um lado, a maior concentração num objeto de estudo traz para a investigação várias vantagens, nomeadamente quanto à informação, obtenção e tratamento dos dados, que podem ser por via qualitativa e por via quantitativa, enfatizando deste modo a apreensão e explicitação de um fenómeno singular. Segundo Silvestre (2012), outra vantagem prende-se com o facto de permitir o controlo da subjetividade do investigador, quando utilizado com as técnicas da observação e da entrevista.

Por outro lado, existem desvantagens neste tipo de estudo. Como refere Yin (1984)<sup>27</sup>, os estudos de caso fornecem muita pouca base para a generalização, ainda para mais quando se trata de um único caso. A enorme produção documental, o tempo despendido, ou o facto do equívoco do investigador poder influenciar o rumo dos resultados e conclusões, são algumas das desvantagens mais relevantes apontadas.

Segundo Pardal (2011) o inquérito por questionário apresenta vantagens e desvantagens. Do lado das vantagens destacam-se a versatilidade, isto é, pode ser administrado a uma amostra pequena ou enorme do tamanho do universo, pode ser adaptado em função das características específicas da amostra, obviamente quando este fator condiciona o estudo; é uma opção barata; em princípio garante o anonimato quando está subjacente a autenticidade das respostas; garante as respostas padronizadas. Do lado das desvantagens verificam-se as dificuldades na obtenção de respostas, quando não é preenchido na presença do inquiridor; pode levar à distorção da informação quando é preenchido em grupo; exige que o inquirido seja alfabetizado.

O inquérito é uma técnica não documental de observação não participante e são a via mais indicada quando o investigador pretende recolher dados de natureza quantitativa. O inquérito é formado por um conjunto estruturado de perguntas, previamente definidas, apresentadas em formulário adaptado (ou não) seguindo uma ordem. Fazendo uso de uma linguagem simples e da terminologia adequada, procura-se envolver o inquirido.

---

<sup>26</sup> Cit. por Zainal, Zaidah - "*Case study as a research method*", p. 6 - Tradução própria;

<sup>27</sup> Cit. por ZAINAL, ZAIDAH - "*Case study as a research method*", (2007), p. 5 – tradução própria;

Neste caso, utilizaram-se as questões padronizadas colocadas sob a forma de escalas, de escolhas múltiplas, questões abertas e semiabertas. Os inquéritos foram de administração direta ou autoadministrados, porque o inquirido registou a sua resposta, e quer a distribuição, quer a recolha dos inquéritos, foram ambas realizadas pelos serviços de recursos humanos, tendo-se arranjado uma caixa personalizada para o depósito dos inquéritos após o seu preenchimento.

A recolha dos dados teve como base dois inquéritos por questionário (adaptado). O Inquérito A que se fez incidir sobre o SIADAP 3 (Anexo 1) e o Inquérito B que se destinou aos funcionários abrangidos pelo SIADAP 2 (Anexo 2). Pretendeu-se com a recolha dos dados efetuar o seu tratamento<sup>28</sup> e interpretação. O inquérito foi adaptado atendendo às respostas que se pretendiam obter, nomeadamente as que tinham a ver com a qualidade que o inquirido (dirigente) assume no sistema de avaliação (avaliador). Os inquéritos foram ainda estruturados de modo a que se obtivesse uma caracterização da amostra, a deteção do sistema de avaliação e a opinião dos inquiridos relativamente ao SIADAP.

O inquérito por questionário incidiu sobre uma amostra representativa da população. Neste caso, em virtude de não se estar na presença de uma população demasiado grande, a amostra foi coincidente com a população objeto de estudo: os trabalhadores do Município de Vagos avaliados pelo SIADAP 2 e SIADAP 3, a qual apresentava a constituição que se evidencia no quadro seguinte:

	N.º Total de avaliados
<b>SIADAP 2</b>	
Dirigentes Intermédios + Coordenadores Técnicos (com funções de chefia)	18
<b>SIADAP 3</b>	
Técnico Superior + Especialista de Informática + Assistente Técnico + Coordenador Técnico (sem funções de chefia) + Fiscal Municipal + Técnico de Informática + Assistente Operacional + Encarregado Operacional.	156

**Figura 13: N.º de trabalhadores por carreira (ano 2011)**

Fonte: Elaboração própria

Para além de se ter procedido à recolha registos e informação documental, nomeadamente o Mapa de Pessoal do Orçamento de 2012, a lista nominativa do pessoal, e o

<sup>28</sup> Para o efeito utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 19;

Aviso n.º 10606/2010, publicado em Diário da República a Organização dos Serviços Municipais de Vagos. Esta é uma técnica documental sobre a qual se realizou uma análise de conteúdo.

Realizou-se uma entrevista individual semiestruturada (Anexo 3) dirigida ao Presidente da Câmara Municipal de Vagos Dr. Rui Miguel Rocha da Cruz, na qualidade de Dirigente Máximo do Serviço do sistema de avaliação neste município. A entrevista realizada teve como objetivo a abordagem à experiência acumulada ao longo destes anos de aplicação e validação das principais conclusões retiradas no que toca ao processo de avaliação.

As entrevistas são uma técnica não documental de observação não participante e segundo Silvestre (2012), as entrevistas exigem do entrevistador uma capacidade de relacionamento do inquiridor com o inquirido que deve assentar na confiança.

Também as entrevistas apresentam vantagens e desvantagens. As entrevistas são sobejamente utilizadas quando se pretende informação mais qualitativa. A desvantagem que se aponta é quando se pretende aplicar a grandes universos, com elevados gastos de recursos.

Chegando a este momento, como refere Vilelas (2009), efetua-se a separação dos dados da informação recolhidos, tendo cada qual um tratamento diferente.

Neste sentido, os dados recolhidos são objeto de processamento e análise quantitativa. Pretende-se deste modo construir gráficos ilustrativos e quadros estatísticos que sintetizem a informação.

A informação recolhida verbalmente é objeto de um tratamento não quantitativo, mas qualitativo. Tudo pode ser analisado por esta metodologia, nomeadamente os textos, as entrevistas e discursos.

#### 4. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo como ícone a questão inicialmente colocada como objetivo geral subjacente, colocam-se questões que se relacionam e que intervêm na obtenção dos dados necessários para se dar resposta ao problema colocado:

- Se muitas vezes é apontada a desmotivação como causa do menor desempenho organizacional, quais são os motivos que os trabalhadores alegam como fatores de desmotivação?
- Estará o Município de Vagos aplicar o SIADAP de acordo com os preceitos legais?
- Qual a perceção dos trabalhadores do atual sistema de avaliação?
- O que predispõe os funcionários a lutar por uma melhor avaliação do desempenho?
- Terão as competências do avaliador interferência no processo de avaliação?
- As experiências passadas (trabalhador/avaliador/responsável RH) de avaliação do desempenho em outros estabelecimentos terão contribuído para um melhor processo/avaliação/desempenho?
- No entender das pessoas, o que a leva a organização a implementar a avaliação do desempenho?
- Quais as dificuldades e limitações que se prendem com o processo?
- Sugestões que se considerem relevantes nesta matéria.

O estudo realizado e o tratamento dos dados recolhidos permitiu, após a interpretação realizada, concluir sobre a generalidade das questões para as quais se esperava encontrar resposta.

Relativamente à amostra<sup>29</sup>, a idade apresenta uma distribuição assimétrica negativa ou enviesada à direita. A média de idades (43,61 anos de idade) situa-se mais à direita da distribuição, porque existem mais trabalhadores com mais idade.

A idade mais contada ou moda é a de 49 anos e a mediana é 45 anos.

---

<sup>29</sup> Trabalhadores do Município de Vagos avaliados pelo SIADAP 3;



Apresenta uma amplitude de 37 anos, que compreende a diferença entre o máximo (65 anos) e o mínimo (28 anos).

A amplitude interquartis é uma medida de dispersão, e consiste na diferença entre o 3.º e o 1.º quartil:  $Q_3 - Q_1 = 51 - 34 = 17$ .

A variância é mais uma medida de dispersão e pretende medir a dispersão dos dados relativamente à média. Esta apresenta nos trabalhadores  $s^2 = 94,37$  e desvio padrão  $s = 9,71$ .

Na análise ao quadro seguinte percebe-se a predominância dos indivíduos inquiridos mais novos com habilitações superiores em contraponto os indivíduos inquiridos com mais idade com menores habilitações. A nível habilitacional, predominam os inquiridos com a licenciatura a par do 12.º ano, seguidos de perto pelos indivíduos inquiridos que possuem a 4.ª classe. Os 3 níveis de habilitações mais apontados somam 67% dos inquiridos que obtiveram resposta válida a esta questão.

		Habilitações							Total
		4.ª Classe	6.ª Ano	9.ª Ano	12.ª Ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	
Classes de idades	Dos 20 aos 29 anos	0	0	0	0	0	3	0	3
	Dos 30 aos 39 anos	0	0	2	4	2	7	2	17
	Dos 40 aos 49 anos	3	5	1	6	0	0	0	15
	Dos 50 aos 59 anos	6	0	2	1	0	2	0	11
	Dos 60 aos 69 anos	0	0	2	1	0	0	0	3
Total		9	5	7	12	2	12	2	49
Total (%)		18,37%	10,20%	14,29%	24,49%	4,08%	24,49%	4,08%	100%

**Figura 14: Habilitações dos trabalhadores agrupadas por classes etárias.**

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao processo de avaliação e aos itens analisados, apresenta-se a seguinte tabela que evidencia a dimensão da amostra e o número de respostas rececionadas.

**Tabela 1: Taxa de resposta dos inquiridos.**

	População	Respostas rececionadas	Taxa de resposta
SIADAP 2	18	15	83,33%
SIADAP 3	156	50	32,05%

Fonte: Elaboração própria

A figura 15 evidencia que, de um modo geral, a maioria dos trabalhadores e dirigentes inquiridos apontou, nos itens de análise, a resposta correta.

Itens de análise		SIADAP 3	✓ ou ●	SIADAP 2	✓ ou ●
Período para a avaliação e autoavaliação	%	34%	✓	78%	✓
	N/R – N/S	109		4	
Período para a reunião entre avaliador/avaliado	%	21%	●	85%	✓
	N/R – N/S	109		4	
Menções finais atribuídas	%	93%	✓	78%	✓
	N/R – N/S	108		4	
Monitorização	%	83%	✓	92%	✓
	N/R – N/S	107		4	
Quem propõem os objetivos da avaliação	%	53%	✓		
	N/R – N/S	107			
Intervenientes no processo de avaliação	%	37%	✓		
	N/R – N/S	108			

**Figura 15: Quadro comparativo da perceção dos trabalhadores e dirigentes do processo de avaliação.**

Fonte: Elaboração própria

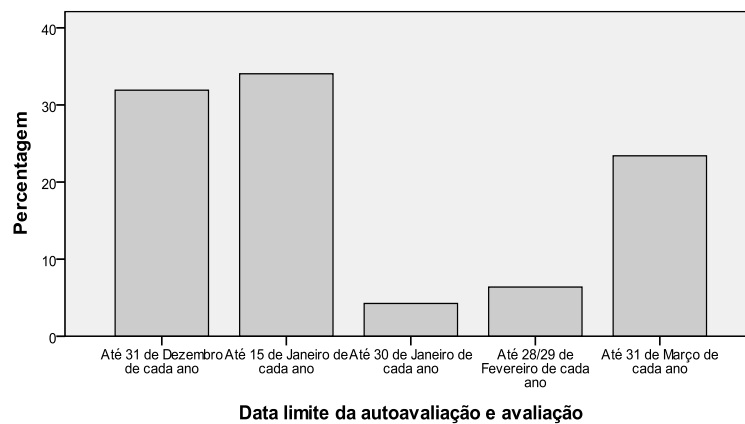
Legenda:

✓ - A maioria dos inquiridos apontou a resposta correta;

● – A maioria dos inquiridos não apontou a resposta correta.

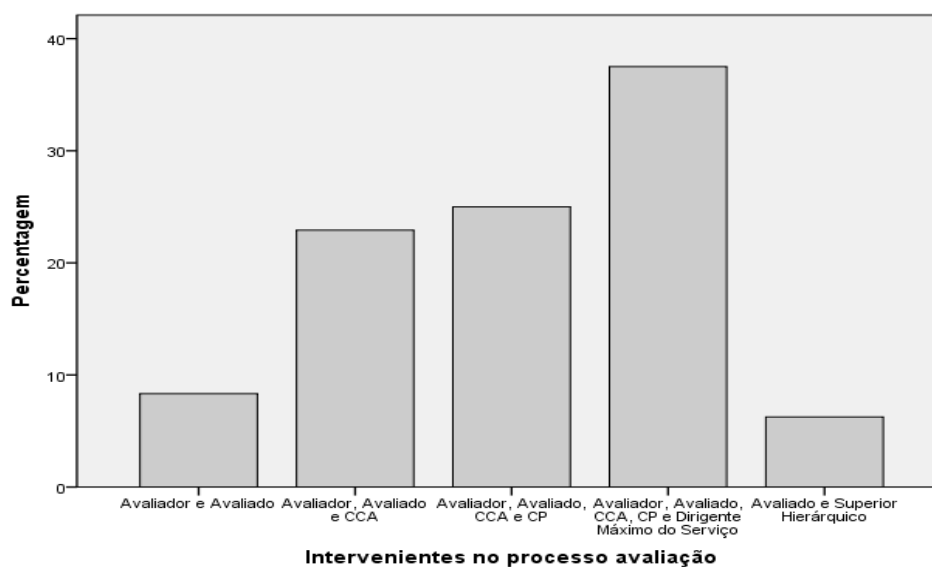
No que concerne aos trabalhadores abrangidos pelo SIADAP 3, os itens “Período para avaliação e autoavaliação” e “Intervenientes no processo de avaliação” a resposta correta

apontada maioritariamente não se destaca substancialmente, como se pode verificar nas figuras 16 e 17.



**Figura 16: Data Limite da autoavaliação e avaliação.**

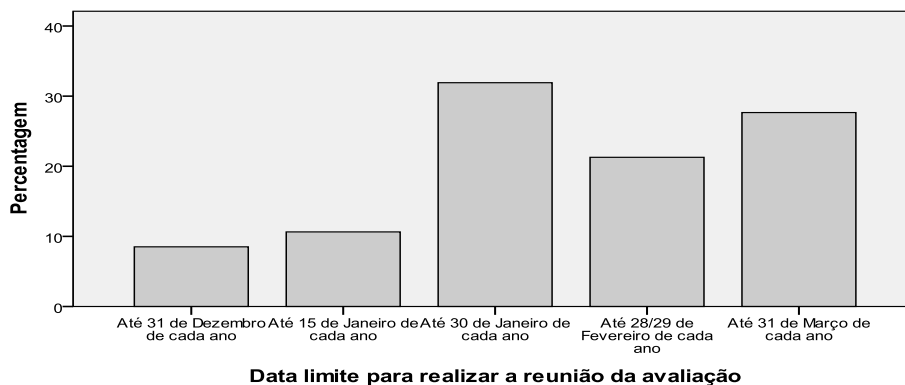
Fonte: Elaboração própria



**Figura 17: Intervenientes no processo de avaliação.**

Fonte: Elaboração própria.

Salienta-se ainda o item “Período para a reunião entre avaliador/avaliado” em que a resposta correta ficou apenas em 3.º lugar de entre das mais escolhidas, como apresenta a figura seguinte:



**Figura 18: Período para a reunião entre avaliador e avaliado.**

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, os restantes itens de análise estão bem percebidos pelos trabalhadores. Comparativamente com os dirigentes, estes itens de análise estão melhor percebidos nestes últimos, mormente porque assumem um papel preponderante no funcionamento do SIADAP no Município de Vagos, destacando-se substancialmente a resposta correta como se pôde ver na figura 15.

A motivação dos trabalhadores apresenta uma conjuntura positiva, isto é, a maioria dos inquiridos responde que estão motivados. No entanto, é nos assistentes técnicos e nos assistentes operacionais onde se verifica uma pequena “franja” de desmotivados para o trabalho. Este resultado não é alheio ao facto destes funcionários serem avaliados apenas nas competências como se verifica nas fichas de avaliação. Ainda assim, nestas categorias, verifica-se que alguns dos inquiridos responderam estar motivados para o trabalho, que se explica pelo facto de desempenharem as suas funções com gosto pelo trabalho e pelos cargos que ocupam. No caso dos técnicos superiores, mesmo possuindo objetivos concretos, a maioria da resposta dos inquiridos foi central, isto é, nem motivados nem desmotivados.

		Como classifica a sua motivação para os objetivos / competências propostos					Total
		Totalmente motivado	Motivado	Nem motivado nem desmotivado	Desmotivado	Totalmente desmotivado	
Categorias	Técnico Superior	1	4	9	0	0	14
	Coordenador	0	1	0	0	0	1
	Assistente Técnico	0	2	2	1	0	5
	Assistente Operacional	6	10	7	1	1	25
	Encarregado	0	1	0	0	0	1
	Fiscal Municipal	0	1	0	0	0	1
	Informático	0	2	1	0	0	3
Total		7	21	19	2	1	50
Acumulado (%)		14%	56%	94%	98%	100%	100%

**Figura 19: Como o inquirido classifica a sua motivação agrupado por categorias profissionais.**

Fonte: Elaboração própria

Numa breve incursão pela questão onde os inquiridos são levados a responderem se consideram os objetivos/competências propostos desafiantes, a maioria responde positivamente. Nos assistentes técnicos e nos assistentes operacionais verifica-se que desempenham as suas funções sem atingirem um fim concreto. Em contraponto com a questão anterior, os técnicos superiores consideram na sua maioria os objetivos desafiantes, embora não se encontrem devidamente motivados para o efeito. Tal facto, pode explicar-se pela impraticabilidade de alguns dos objetivos propostos devido à conjuntura atual.

Ainda no que concerne aos assistentes técnicos e aos assistentes operacionais, se existe uma “franja” que aponta para a desmotivação e que considera os objetivos pouco ou nada desafiantes, volta a verificar-se nestas categorias uma “franja” de inquiridos que aponta a avaliação atribuída desajustada ou totalmente desajustada. Estes constituem a maioria neste ponto de análise (11) dos que apontam “não positivamente” a avaliação final atribuída.

		Como considera os objetivos propostos					Total
		Totalmente Desafiantes	Desafiantes	Mais ou menos desafiantes	Pouco Desafiantes	Nada Desafiantes	
Categorias	Técnico Superior	1	8	4	0	0	13
	Coordenador	0	1	0	0	0	1
	Assistente Técnico	0	1	3	1	0	5
	Assistente Operacional	0	8	16	0	1	25
	Encarregado	0	1	0	0	0	1
	Fiscal Municipal	0	0	1	0	0	1
	Informático	0	2	1	0	0	3
Total		1	21	25	1	1	49

**Figura 20: Como considera os objetivos propostos agrupado por categorias.**

Fonte: Elaboração própria

		Como considera a avaliação final atribuída					Total
		Totalmente justas	Justas	Nem justas nem desajustadas	Desajustadas	Totalmente desajustadas	
Categorias	Técnico Superior	0	3	8	2	0	13
	Coordenador	0	0	0	1	0	1
	Assistente Técnico	0	0	2	3	0	5
	Assistente Operacional	1	4	10	4	4	23
	Encarregado	0	0	1	0	0	1
	Fiscal Municipal	0	0	1	0	0	1
	Informático	0	2	1	0	0	3
Total		1	9	23	10	4	47

**Figura 21: Como considera a avaliação final atribuída agrupada por categorias.**

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão “o que leva a organização a implementar a avaliação do desempenho”, os trabalhadores inquiridos escolhem que o conhecimento das potencialidades humanas na organização é um dos objetivos organizacionais com 21% das escolhas. Seguem-se o aumento nas retribuições com 12% e o conhecimento da missão, visão e objetivos organizacionais com 10% das escolhas dos inquiridos.

Os motivos que os trabalhadores inquiridos alegam como fatores de desmotivação prendem-se com o não aumento da retribuição com 50% das escolhas, e as quotas na avaliação com 48%.

Por último, à questão “como consideram o processo de avaliação”, os inquiridos reponderam positivamente, quer nos trabalhadores (SIADAP 3), quer nos dirigentes (SIADAP 2). O destaque vai para os dirigentes inquiridos que responderam e que se encontram nas modalidades de nomeação ou comissão de serviço atribuírem maior importância a este processo, o qual não será alheio o facto destes inquiridos assumirem funções de maior complexidade e confiança na organização.

		Como considera o processo de avaliação				Total
		Totalmente Importante	Importante	Mais ou menos importante	Pouco Importante	
RJEP	Contrato de Trabalho	0	3	5	1	9
	Nomeação	1	0	0	0	1
	Comissão de Serviço	0	2	0	0	2
Total		1	5	5	1	12

**Figura 22: Como considera o processo de avaliação agrupado por modalidades de RJEP.**

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à amostra<sup>30</sup>, a idade apresenta uma distribuição assimétrica positiva ou enviesada à esquerda. A média de idades (47,93 anos de idade) situa-se mais à esquerda da distribuição, porque existem mais dirigentes com menor idade.

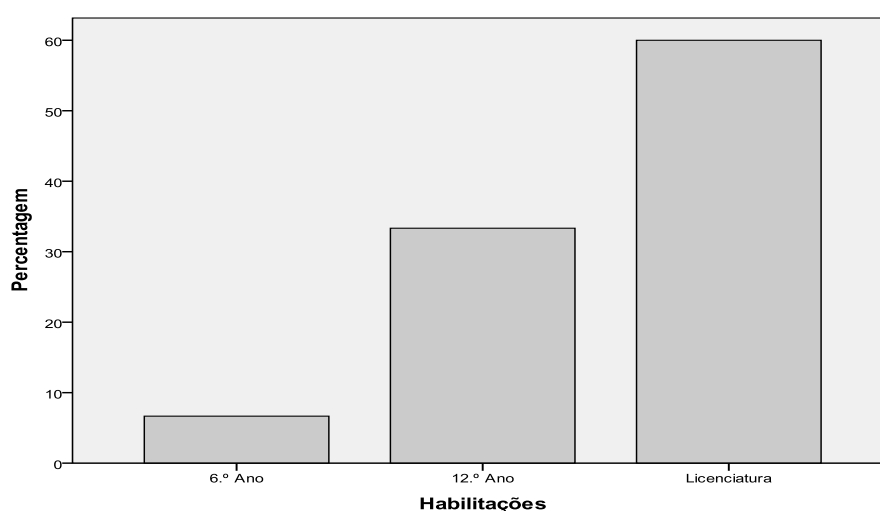
A idade mais contada ou moda são 40, 45 e 49 anos, dizendo-se deste modo que é polimodal, e a mediana é 47,50 anos.

Apresenta uma amplitude de 17 anos, que compreende a diferença entre o máximo (57 anos) e o mínimo (40 anos).

A amplitude interquartis é uma medida de dispersão, e consiste na diferença entre o 3.º e o 1.º quartil:  $Q_3 - Q_1 = 53 - 44 = 9$ .

A variância é mais uma medida de dispersão e pretende medir a dispersão dos dados relativamente à média. Esta apresenta nos dirigentes  $s^2 = 30,69$  e desvio padrão  $s = 5,54$ .

Nos dirigentes, o nível habilitacional que predomina é a licenciatura, seguindo destacado de todos os outros com 57% dos inquiridos.



**Figura 23: Habilitações dos dirigentes.**

Fonte: Elaboração própria

No caso particular dos dirigentes e relativamente à questão “o que leva a organização a implementar a avaliação do desempenho”, o leque de respostas sofreu uma adaptação: foi alargada em virtude de possuírem uma perspetiva diferente dos demais trabalhadores. Os dirigentes inquiridos consideram o conhecimento das potencialidades humanas na organização e o controlo organizacional que sendo principais motivos da implementação deste sistema com 61% e 55% das escolhas respetivamente.

Os dirigentes consideram a avaliação importante e que este é o caminho para a progressão na carreira, escolhendo a progressão na carreira como o aspeto mais importante, independentemente da modalidade de RJEP em que se encontram. Explica-se pela melhor perceção que possuem do SIADAP e pelo papel preponderante que assumem no funcionamento deste sistema no Município de Vagos.

---

<sup>30</sup> Dirigentes do Município de Vagos avaliados pelo SIADAP 2;



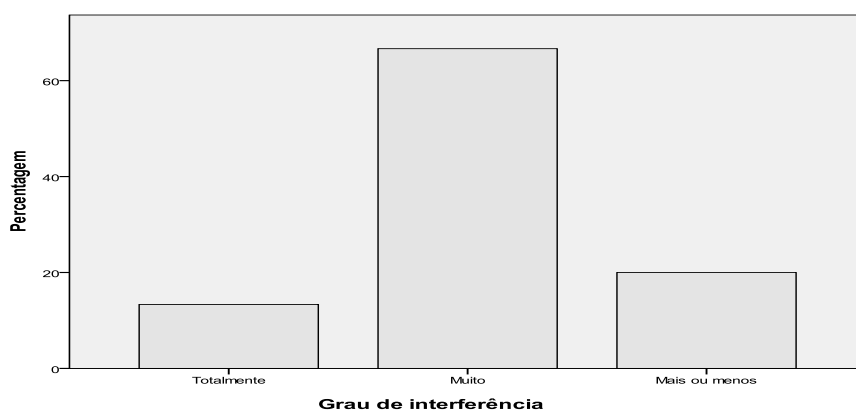
		O que predispõe a lutar por uma melhor avaliação:			Total
		Progressão na carreira			
		1	2	6	
RJEP	Contrato de Trabalho	5	4	1	10
	Nomeação	1	0	0	1
	Comissão de Serviço	2	0	0	2
Total		8	4	1	13
Total (%)		61%	31%	8%	100%

**Figura 24: O que predispõe a lutar por uma melhor avaliação agrupado por modalidades de RJEP.**

Fonte: Elaboração própria

Legenda: Numa escala de **1 – Mais importante** a **6 – Menos importante**.

A totalidade dos dirigentes inquiridos que responderam ao inquérito frequentaram alguma formação relativamente ao processo de avaliação do desempenho. Estes também entendem que as competências de avaliador interferem no processo de avaliação. Numa grande maioria (80%) considera que interfere Muito ou Totalmente no processo de avaliação.



**Figura 25: Grau de interferências das competências de avaliador no processo de avaliação.**

Fonte: Elaboração própria.

Este trabalho não ficaria completo se não se testasse os resultados com a realidade da organização, fundamentalmente, com o seu responsável máximo.

Neste sentido promoveu-se e realizou-se uma entrevista semiestruturada com o Sr. Presidente da Câmara Municipal de Vagos, a qual incidiu, essencialmente, na experiência acumulada ao longo dos anos da aplicação do SIADAP e que permitiu extrair conclusões bastante mais sustentadas.

O SIADAP na sua primeira versão de 2004, adaptado aos municípios por via da aplicação do Decreto Regulamentar n.º 6/2006, de 20 de junho, trouxe no caso particular do Município de Vagos algumas dificuldades. A implementação constituía uma fase capital no arranque deste sistema. No caso particular do Município de Vagos, se este sistema constituía valor acrescentado no que toca à gestão dos recursos humanos, a preocupação centrou-se na implementação levada a cabo por duas entidades contratadas para o efeito. Entre estas entidades encontrava-se a consultora *Deloitte*. A experiência acumulada e sustentada na implementação anterior em outros municípios portugueses foi fator determinante nesta aposta.

A fase de arranque do sistema de avaliação no Município de Vagos trouxe à tona as dificuldades com que se deparavam algumas das autarquias onde já se tinha colocado em marcha o SIADAP. Os principais aspetos, neste âmbito, relacionam-se com a fixação dos objetivos e competências, decomposição por secções/departamentos, medição e acompanhamento de execução ao longo do período de avaliação.

Segundo o entrevistado, no caso particular do Município de Vagos o processo de implementação não se esgotou. Os processos de melhoria contínua prolongaram-se pelos anos subsequentes com efeito de ajustamento do processo de avaliação ao preceituado legalmente à própria organização. As reuniões do CCA assumiram aqui um papel importante, nomeadamente pela discussão que se instalava em torno das especificidades do processo neste município.

O normativo que se seguiu, implementado pela adaptação do SIADAP da versão de 2007 às autarquias, reflete uma das dificuldades com que se depararam os municípios portugueses até esse momento.

O Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 14 de setembro, abriu deste modo a possibilidade dos trabalhadores com habilitações equiparadas até ao 12.º ano de escolaridade, e funções devidamente enquadradas, estejam abrangidos na avaliação unicamente no parâmetro <<competências>>.

No caso concreto do Município de Vagos, uma verificação mais atenta das fichas de avaliação a que tivemos acesso, permite verificar que os assistentes técnicos e os assistentes operacionais são avaliados mormente neste parâmetro. Não se verifica nas fichas de avaliação a existência do parâmetro de avaliação <<objetivos>> .

Algumas das dificuldades sentidas e identificadas no Município de Vagos passam pela burocracia e o tempo despendido no processo; falta de uma contrapartida monetária para o reconhecimento do desempenho por indisponibilidade orçamental; dificuldades na fixação de objetivos mais auspiciosos; as quotas na avaliação que obrigam a um ajuste na avaliação, mesmo que alguns funcionários merecessem o reconhecimento do desempenho.

## 5. CONCLUSÕES

As questões apresentadas para esta investigação vão ao encontro da aplicação do SIADAP no Município de Vagos, da motivação dos trabalhadores e da utilidade do sistema de avaliação. As fontes de informação (inquéritos, entrevistas e informação documental) possibilitaram uma base que se crê adequada para responder de uma forma positiva às questões propostas.

Constatou-se que existe uma aplicação adequada do sistema de avaliação de desempenho no Município de Vagos, do modo como é percecionado. No que se refere à aplicação do SIADAP, verifica-se nos dirigentes uma percepção geral do SIADAP muito positiva, motivo que não será alheio ao facto destes assumirem um papel preponderante no funcionamento deste sistema de avaliação no Município de Vagos. Neste âmbito o nível de respostas corretas situou-se acima dos 78% dos itens em análise.

Nos trabalhadores esta percepção não é tão positiva, mas no geral a resposta correta obteve o maior número de respostas. Excetuam-se dois itens de análise em que a maioria não se destaca substancialmente: nos casos do “Período para a avaliação e autoavaliação” com 34% das respostas e “Intervenientes do processo de avaliação” com 37% das respostas. No caso do “período para a realização da reunião entre avaliador e avaliado” para a avaliação do desempenho a resposta correta situou-se no 3.º lugar entre as respostas mais escolhidas com 21%.

Numa conjuntura geral desfavorável para a AP, até pelas pressões de que é alvo, verifica-se no caso concreto do Município de Vagos uma análise positiva da motivação dos trabalhadores. Salienta-se que uma maioria substancial de 94% dos trabalhadores inquiridos aponta positivamente a motivação no trabalho.

Existe ainda a percepção nos dirigentes que a única via para a progressão na carreira passa por uma boa avaliação do desempenho. Os dirigentes, numa maioria (61%), apontam que é por via de uma boa avaliação do desempenho que se progride na carreira.

A análise positiva da motivação dos trabalhadores, a consciência de que a única via para a progressão na carreira passa por uma boa avaliação do desempenho, a percepção geral positiva dos trabalhadores e dos dirigentes da aplicação do SIADAP conforme os seus preceitos legais são conclusões que enaltecem os que se dedicam a tempo inteiro a esta organização.

Na realização deste estudo em concreto existiram dificuldades, algumas das quais já identificadas por Sousa (2011) e Pardal (2011). As principais dificuldades tiveram a ver com a recolha dos dados para a análise e interpretação. O inquérito por questionário constitui, no caso concreto deste estudo, uma ferramenta fundamental. Salienta-se ainda algumas dificuldades concernentes com a conceção do inquérito, atendendo a que algumas das questões elaboradas deveriam ter tido maior entrosamento entre si, bem como entre os dois inquéritos realizados. Verificaram-se ainda alguns problemas na interpretação das questões; a taxa de não resposta foi elevada; algumas das respostas obtidas sujeitas a validação foram pouco claras; e algumas incompletas.

Outra dificuldade prendeu-se com o facto de não se ter conseguido, na amostra, resposta a todas as questões apresentadas. O fenómeno em causa objeto de estudo não se verifica, ou verifica-se numa “pequeníssima” dimensão, o que não permite extrair qualquer conclusão. Refere-se a questão onde questionamo-nos se “a experiência passada dos inquiridos noutra organização de AP contribuiu, ou não, para melhorar avaliação no Município de Vagos”. Nesta questão, nos 50 inquéritos respondidos pelos trabalhadores, obteve-se a resposta de um trabalhador que já tinha sido avaliado noutro serviço de AP; dos 15 inquéritos respondidos pelos dirigentes, não se obteve qualquer resposta validada neste sentido.

Deste estudo extraíram-se algumas conclusões que valem por si. Atende-se que as tentativas infrutíferas para o tornar mais consistente, não consubstanciaram no estudo a certeza e confiança pretendidas. Assim, algumas das conclusões tornaram-se afirmações que não expressam um elevado grau de certeza ou confiança.

Existirão sempre aspetos que se poderão considerar para melhorar o sistema de avaliação no Município de Vagos. Nem todas as recomendações resolvem um problema que em si encerra tamanha complexidade. Uma melhor informação do processo de avaliação aos funcionários é um ponto de partida, atendendo a que esta medida em termos de gastos de recursos é residual.

Finalmente sugere-se como sendo aconselhável a realização de um estudo futuro ao Município de Vagos, não só para verificação das conclusões ora apresentadas como para avaliar da evolução que possa existir relativamente aos parâmetros analisados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APCER - ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO- "Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local". APCER: APCER, 2007. [Consult. 04 de Fevereiro de 2012]. Disponível em URL:<http://www.apcer.pt>;

ARAÚJO, JOAQUIM FILIPE FERRAZ ESTEVES DE - "A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma", (S/d), p. 11;

BILHIM, JOÃO- "Avaliação de desempenho na Administração Pública": Revista de Administração e Políticas Públicas. 2003. ISBN/ISSN 0874-9086;

CABRAL, MARGARETH MARTINS - "Sistemas de Avaliação do Desempenho: O Caso do SIADAP3 na C.M.A.". Universidade de Aveiro, 2011. 134 f.;

CARVALHO, CRISTINA CAETANO - "REFORMA ADMINISTRATIVA EM PORTUGAL: ANTES E DEPOIS DO PRACE". Universidade de Aveiro, 2010. 110 f.;

CARVALHO, DAPHNE LORENE ALVES FERREIRA - A importância da avaliação de desempenho como instrumentos de desenvolvimento na gestão de pessoas. 2011. 8 f.;

CASTRO, YOLANDA - "Avaliação de desempenho: plano de comunicação do SIADAP". ISCTE - Business School, 2009. 77 f.;

CCAS - CONSELHO COORDENADOR DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS- "Construção do QUAR - Linhas de Orientação - SIADAP 1 - Sistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública". S/d. [Consult. 24 de Março de 2012]. Disponível em WWW:< URL:<http://www.dgap.gov.pt>;

CHAINÇA, ANA SOFIA DE CARVALHO - "PROCESSOS POLÍTICOS E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: O CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA". INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA, 2008. 100 f.;

CHIAVENATO, IDALBERTO - "Recursos Humanos". In: EDITORA ATLAS S.A. - Recursos Humanos. 1997. ISBN 85-224-1602-8, p. 643;

CUNHA, MIGUEL; ET AL. - "Manual de comportamento organizacional e gestão". In: RH - Lisboa: 2007. ISBN 978-972-8871-16-1, p. 1038;

DURÃO, MICAELA ABRANTES DOS SANTOS - "A melhoria do desempenho de pessoas e organizações escolares: O papel do SIADAP". Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, S/d. 69 f.;

GOMES, AGOSTINHA PATRÍCIA SILVA - "O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português". Universidade do Minho, 2006. 216 f.;

HANSEN, ADRIANA DE OLIVEIRA; SILVA, MARCO ANTÓNIO COSTA DA - "Avaliação do desempenho nas organizações públicas". (2006), p. 16;

LUZ, CLÁUDIA SUSANA SILVA DA - "A Nova Gestão Pública é aplicável e adequável, à Administração Local em Portugal?". Universidade de Aveiro, 2006. 243 f.;

MADUREIRA, CÉSAR; RODRIGUES, MIGUEL - "Os desafios da avaliação de desempenho na Administração Pública do século XXI". INA - 5º Congresso Nacional de Administração Pública Modernização, Desenvolvimento e Competitividade. (2007), p. 19;

MADUREIRA, CÉSAR; RODRIGUES, MIGUEL - "A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa - Desafios e limitações do SIADAP". (2011), p. 27;

MCCLELLAND, DAVID C. - "Gestão de pessoas, não de pessoal : os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho". In: CAMPUS -: 1997. ISBN 85-352-0086-X, p. 274;

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - DIREÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (DGAP)- "Manual de Apoio para Aplicação - Estrutura Comum de Avaliação (CAF)". Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2005. [Consult. 24 de Janeiro de 2012];

MOURA E SÁ, PATRÍCIA; FERNANDES SINTRA, OLÍVIA; (FEUC) - "Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses". [em linha]. (2008), p. 24. [Consult. 23 de Março de 2012]. Disponível na internet:<URL:<http://notas-economicas.fe.uc.pt/>>;

NOLASCO, MARIA INÊS- "A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa": Cadernos BAD. Associação Portuguesa de bibliotecários, arquivistas e documentalistas, 2004. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.apbad.pt>>;

PARDAL, LUÍS; LOPES, EUGÉNIA SOARES - "Métodos e técnicas de investigação social". In: EDITORES, A. -: 2011. ISBN 978-989-647-254-2, p. 191;

SANTIAGO, ANDREIA ISABEL PEREIRA - "Modernizar a Administração Pública: Um modelo de Gestão por Objetivos". Universidade de Aveiro, 2011. 88 f.;

SANTOS, ANTÓNIO J. ROBALO - "Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumento". In: LEE - Lisboa: 2007. ISBN 9725922298, p. 730;

SEIXO, JOSÉ MANUEL - "Gestão do desempenho - Manual Prático Lidel". In: LIDEL -: 2004. ISBN 972-757-336-3, p. 89;

SILVA, JOÃO CARLOS GOMES DA - "Avaliação do desempenho organizacional". Universidade de Aveiro, 2005. 163 f.;

SILVESTRE, HUGO CONSCIÊNCIA; ARAÚJO, JOAQUIM FILIPE - "Metodologia para a Investigação Social". In: EDITORA, E. -: 2012. ISBN 978-972-592-329-0, p. 256;

SOUSA, MARIA JOSÉ; BAPTISTA, CRISTINA SALES - "Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - Segundo Bolonha.". In: LIDEL -: 2011. ISBN 978-989-693-001-1, p. 174;

VAZ, RUI PEDRO FERREIRA - "GESTÃO POR OBJETIVOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM MUDANÇA". [em linha]. (2006), p. 12. [Consult. 04 de Maio de 2012]. Disponível na internet:<URL:[http://www.uc.pt/depacad/gee/AP\\_muda](http://www.uc.pt/depacad/gee/AP_muda)>;



VILELAS, JOSÉ - "Investigação - O processo de construção do conhecimento. In: SÍLABO, E. -: 2009. ISBN 978-972-618-557-4, p. 399;

ZAINAL, ZAIDAH - "Case study as a research method", (2007), p. 6;

#### **LEGISLAÇÃO NACIONAL PORTUGUESA:**

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS E MINISTÉRIOS DAS FINANÇAS E DO PLANO E DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA- **Decreto-Lei n.º 191-C/79**: "Reestruturação de carreiras e correção de anomalias". Diário da República: Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças e do Plano e da Administração Interna, 1979. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS- **Decreto Regulamentar n.º 57/80**: "Regulamenta a classificação de serviço público na função pública". Diário da República: Presidência do Conselho de Ministros, 1980. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

MINISTÉRIO DA REFORMA ADMINISTRATIVA- **Despacho normativo n.º 128/81**: "Visa dinamizar, uniformizar e implementar os procedimentos relativos à classificação de serviço regulada pelo Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de Outubro". Diário da República: Ministério da Reforma Administrativa, 1981. [Consult. 23 de Março de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

MINISTÉRIO DA REFORMA ADMINISTRATIVA- **Decreto Regulamentar n.º 44-A/83**: "Revê o regime de classificação de serviço na função pública". Diário da República: Ministério da Reforma Administrativa, 1983. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

MINISTÉRIO DA REFORMA ADMINISTRATIVA- **Portaria n.º 642-A/83**: "Aprova os modelos de impressos de fichas de notação". Diário da República: Ministério da Reforma Administrativa, 1983. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS- **Decreto-Lei n.º 166-A/99**: "Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP)". Diário da República: Presidência do Conselho de Ministros, 1999. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA- **Lei n.º 107-A/2003**: "Grandes Opções do Plano para 2004". Diário da República: Assembleia da República, 2003. [Consult. 24 de Fevereiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA- **Lei n.º 10/2004**: "Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública". Diário da República: Assembleia da República, 2004. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

CONSELHO DE MINISTROS- **Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004**: "Regulamento da avaliação do desempenho dos trabalhadores e dirigentes intermédios da Administração Pública". Diário da República: Ministério da Finanças, 2004. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS- **Portaria n.º 509-A/2004**: "Aprova os modelos de impressos de fichas de avaliação do desempenho". Diário da República: Ministério das Finanças, 2004. [Consult. 03 de Fevereiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS- **Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004**: "Aprova a operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de atuação e metodologias de aplicação". Diário da República: Presidência do Conselho de Ministros, 2004. [Consult. 13 de Fevereiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS- **Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005**: "Programa de reestruturação da administração central do Estado". Diário da República: Presidência do Conselho de Ministros, 2005. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS- **Decreto Regulamentar n.º 6/2006**: "Adapta o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública (SIADAP) à

administração local". Diário da República: Presidência do Conselho de Ministros, 2006. [Consult. 10 de Julho de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA- **Lei n.º 66-B/2007**: "Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)". Diário da República: Assembleia da República, 2007. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA- **Portaria n.º 1633/2007**: "Aprova os modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho". Diário da República: Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007. [Consult. 24 de Janeiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

CONSELHO DE MINISTROS- **Decreto Regulamentar n.º 18/2009**: "Adapta aos serviços da administração autárquica o sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, e revoga o Decreto Regulamentar n.º 6/2006, de 20 de Junho". Diário da República: Conselho de Ministros, 2009. [Consult. 03 de Fevereiro de 2012]. Disponível em WWW:URL:[www.dre.pt](http://www.dre.pt);

MUNICÍPIO DE VAGOS- **Aviso n.º 10606/2010**: "MUNICÍPIO DE VAGOS - Organização dos Serviços Municipais". Diário da República, 2010. [Consult. 12 de Março de 2012]. Disponível em WWW:URL:<http://www.dre.pt>;

#### **WEBGRAFIA:**

<http://www.ccas.min-financas.gov.pt> – Sítio oficial na internet do conselho coordenador da avaliação nos serviços;

<http://www.dgap.gov.pt> – Sítio oficial na internet da direção-geral da administração e do emprego público;

<https://www.siadap.gov.pt> – Sítio oficial na internet da gestão integrada da avaliação de desempenho da administração pública;

<http://www.infopedia.pt> – Sítio oficial na internet do dicionário de português da Porto Editora;

<http://www.cm-vagos.pt> – Sítio oficial do Município de Vagos;

<http://www.ine.pt> – Sítio oficial do Instituto Nacional de Estatística;



## **APÊNDICES**



## **Apêndice 1**

Quadro comparativo entre os sistemas de notação instituídos pelo Decreto Regulamentar n.º 57/80 e Decreto Regulamentar n.º 44-A/83.





Itens de análise / Diploma Legal	Decreto Regulamentar n.º 57/80	Decreto Regulamentar n.º 44-A/83
<b>Aplicação</b>	A todos os funcionários e agentes com categoria inferior ou igual a assessor ou equivalente dos serviços e organismos da Administração Central e dos fundos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados. A Administração Local e pessoal das regiões autónomas (mediante decreto regulamentar) excluindo pessoal dirigente e chefes de repartição.	A todos os funcionários e agentes com categoria inferior ou igual a assessor ou equivalente dos serviços e organismos da Administração Central e dos institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos. A Administração Local e pessoal das regiões autónomas (mediante decreto regulamentar) excluindo pessoal dirigente e chefes de repartição.
<b>Princípios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualdade de oportunidades de todos os cidadãos na escolha do trabalho ou profissão;</li> <li>- Atribuir ao mérito e à competência o papel que lhes cabe;</li> <li>- Justiça e equidade sociais;</li> <li>- Eficácia da máquina administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantêm-se os princípios básicos em que assenta a avaliação, as inovações que se introduzem visam uma melhor satisfação dos objetivos pretendidos;</li> <li>- Regulação de aspetos processuais omissos;</li> <li>- Maior grau de flexibilização na adaptação à realidade de cada serviço;</li> <li>- Introdução de novas fichas de notação que se pensa que trarão melhorias ao sistema.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação profissional do funcionário;</li> <li>- Valorização individual e melhoria de eficácia;</li> <li>- Aplicação dos resultados da classificação às ações de recrutamento;</li> <li>- Contribuir para o diagnóstico para aplicação de medidas de correção ou transformação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação profissional do funcionário;</li> <li>- Valorização individual e melhoria de eficácia;</li> <li>- Aplicação dos resultados da classificação às ações de recrutamento;</li> <li>- Contribuir para o diagnóstico para aplicação de medidas de correção ou transformação;</li> <li>- Detetar eventuais necessidades de ações de formação.</li> </ul>
<b>Periodicidade e requisitos funcionais</b>	<p>1 - Ordinária – Com o período de referência o ano civil ou mais de 6 meses de serviço (em contato funcional com o notador).</p> <p>2 - Extraordinária - Um ano após admissão, até Junho do ano seguinte.</p>	<p>1 - Ordinária – Com o período de referência o ano civil ou mais de 6 meses de serviço (em contato funcional com o notador).</p> <p>2 - Extraordinária - Um ano após admissão, até Junho do ano seguinte.</p>
<b>Competência para avaliar</b>	Superiores hierárquicos do notado, imediato ou de segundo nível, e que reúnem pelo menos seis meses de funções, em contato funcional com o notado no período que reporta avaliação. Pertence, conjuntamente, ao superior hierárquico imediato e ao responsável pelo setor do pessoal operário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superiores hierárquicos do notado, imediato ou de segundo nível, e que reúnem pelo menos seis meses de funções, em contato funcional com o notado no período que reporta avaliação.</li> <li>- Pertence, conjuntamente, ao superior hierárquico imediato e ao responsável pelo setor do pessoal operário.</li> <li>- Competência para notar e avaliar em casos excecionais.</li> </ul>
<b>Fases do processo de avaliação</b>	<p>1ª Fase - Classificação do serviço – Os superiores hierárquicos classificarão o serviço até 31 de Janeiro de cada ano;</p> <p>2ª Fase - Entrevista individual com os notadores – Será dado conhecimento aos notados da respetiva ficha até 15 de Fevereiro;</p> <p>3ª Fase - Revisão da classificação – Após tomarem conhecimento os notados poderão apresentar reclamação escrita fundamentada aos notadores, esta reclamação terá resposta num prazo não superior a 5 dias úteis;</p> <p>4ª Fase - O notado após a decisão anterior pode requerer parecer da comissão paritária no prazo de 5 dias úteis;</p> <p>5ª Fase - A comissão paritária emitirá parecer num prazo não superior a 15 dias úteis;</p> <p>6ª Fase - Dirigente máximo – Cabe ao dirigente máximo tomar decisão fundamentada e homologar as avaliações, até 30 de Abril de cada ano;</p> <p>7ª Fase - Comunicação ao interessado – É comunicada a avaliação sujeita a homologação ao avaliado;</p> <p>8ª Fase - Recurso hierárquico – Da homologação cabe ainda recurso ao membro do Governo competente;</p>	<p>1ª Fase - Preenchimento das fichas – O processo inicia-se com o preenchimento das fichas pelos notados nos primeiros 5 dias úteis de Janeiro;</p> <p>2ª Fase - Conhecimento ao interessado – Após o preenchimento haverá lugar a uma entrevista entre interessados e notadores, que será até 15 de Fevereiro;</p> <p>3ª Fase - Reclamação para os notadores – O interessado após a tomada de conhecimento tem 5 dias úteis para reclamar da classificação atribuída para os notadores apresentando fundamentos. Os notadores proferirão decisão até 5 dias úteis após a receção da reclamação;</p> <p>4ª Fase - Requerimento de audição da comissão paritária – Após tomar conhecimento da decisão o notado poderá requerer ao dirigente máximo do serviço para submeter o seu processo a um parecer da comissão paritária, num prazo que não deverá ultrapassar os 5 dias úteis, apresentando fundamento desse recurso. No prazo de 15 dias úteis a comissão paritária emitirá um relatório sob a forma de proposta de avaliação;</p> <p>5ª Fase – Homologação e conhecimento ao interessado da classificação atribuída;</p> <p>6ª Fase - Recurso hierárquico – Da homologação cabe ainda recurso ao membro do Governo competente;</p>
<b>Modalidades da avaliação</b>	Heteroavaliação	Heteroavaliação
<b>Carácter das</b>	Obrigatória	Obrigatória

<b>modalidades da avaliação</b>		
<b>A avaliação é obrigatoriamente considerada nas seguintes situações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção e progressão na carreira, conversão de nomeação de provisória e definitiva e celebração de novos contratos.</li> <li>- Para celebração de um novo contrato que defina categoria e remuneração superior é necessária a nota de Bom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção e progressão na carreira, conversão de nomeação de provisória e definitiva e celebração de novos contratos.</li> <li>- Para celebração de um novo contrato que defina categoria e remuneração superior é necessária a nota de Bom e alguns casos pode ser necessária a avaliação de Muito Bom.</li> </ul>
<b>Prazos</b>	<p>É recomendável que, até 31 de Dezembro de cada ano, os diversos serviços e organismos estabeleçam o sistema para o ano seguinte, sem ultrapassar as seguintes datas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- até 31 de Janeiro – preenchimentos das fichas de notação;</li> <li>- até 15 de Fevereiro – conhecimento ao interessado;</li> <li>- até 30 de Abril – homologação e conhecimento ao interessado da classificação do serviço.</li> </ul>	<p>Avaliação ordinária:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos primeiros 5 dias úteis do mês de Janeiro, com o preenchimento pelos notados das fichas de notação;</li> <li>- Até 31 de Janeiro, preenchida na parte aplicável, pelos notadores;</li> <li>- até 15 de Fevereiro – conhecimento ao interessado;</li> <li>- até 30 de Abril – Homologação das classificações;</li> <li>- até 15 de Maio – afixação as classificações.</li> </ul> <p>5 dias após a homologação do dirigente máximo – comunicação aos notados, quando ocorra recurso para a comissão paritária.</p> <p>Os resultados da avaliação não seguirão para homologação sem que decorra os prazos de reclamação para os notadores ou para solicitação de parecer da comissão paritária.</p> <p>Avaliação extraordinária:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos primeiros 5 dias úteis do mês de Julho, com o preenchimento dos notados das fichas de notação;</li> <li>- Até 31 de Julho, preenchida na parte aplicável, pelos notadores;</li> <li>- A partir de 31 de Julho, contar-se-ão os intervalos temporais a que se faz referência anterior.</li> </ul>
<b>Suprimento da falta de avaliação</b>	Quando o exercício de funções sindicais ou prestação do serviço militar impeça a atribuição da classificação, será automaticamente adotada a última classificação obtida no ano anterior ao início da situação que deu origem ao impedimento.	<p>Por adequada ponderação do currículo profissional do funcionário ou agente, no período não classificado, quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o interessado permaneça em situação que inviabiliza a avaliação e não possa solicitar classificação extraordinária;</li> <li>- quando existiu a impossibilidade de nomear notador ou notadores por ausência ou impedimento durante o ano civil.</li> </ul> <p>Nesta modalidade os funcionários poderão apresentar candidatura a concursos de promoção, ficando a admissão ao concurso dependente da deliberação do júri.</p>
<b>Direito de recurso</b>	É conferido o direito de revisão da avaliação, numa primeira fase, para os notadores, num prazo de cinco dias úteis, estes também terão o mesmo tempo de resposta ao interessado, que por sua vez o “agora notado”, pode ainda pedir, em cinco dias úteis, que o seu processo seja submetido a parecer da comissão paritária. Se existir consenso, este parecer não pode ser recusado pelo dirigente máximo. A comissão paritária terá 15 dias úteis para a emissão de parecer em relatório fundamentado. Se na comissão paritária não existir consenso, caberá ao dirigente máximo, a quem compete homologar, tomar a decisão final, que poderá não coincidir com nenhuma proposta da comissão paritária.	É conferido o direito de revisão da avaliação, numa primeira fase, para os notadores, num prazo de cinco dias úteis, estes também terão o mesmo tempo de resposta ao interessado, que por sua vez o “agora notado”, pode ainda pedir, em cinco dias úteis, para o dirigente máximo, que o seu processo seja submetido a parecer da comissão paritária. Se existir consenso, este parecer não pode ser recusado pelo dirigente máximo. A comissão paritária terá 15 dias úteis para a emissão de parecer em relatório fundamentado. Se na comissão paritária não existir consenso, caberá ao dirigente máximo, a quem compete homologar, tomar a decisão final, que poderá não coincidir com nenhuma proposta da comissão paritária.
<b>Recurso da homologação</b>	Cabe recurso ao membro do Governo competente, a interpor no prazo de 10 dias úteis, a partir da data do conhecimento da homologação, devendo ser proferida decisão nos 15 dias subsequentes à interposição deste recurso.	Cabe recurso ao membro do Governo competente, a interpor no prazo de 10 dias úteis, a partir da data do conhecimento da homologação, devendo ser proferida decisão nos 15 dias subsequentes à interposição deste recurso.
<b>Parâmetros de avaliação</b>	Do pessoal técnico e técnico superior: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho - Quantidade e qualidade de trabalho sem erros;</li> <li>- Conhecimentos e capacidades profissionais – Conhecimentos profissionais, capacidade de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Do pessoal técnico e técnico superior:</li> </ul> <p>Quantidade e qualidade de trabalho sem erros, conhecimentos profissionais, capacidade de adaptação e aperfeiçoamento, sentido de responsabilidade, iniciativa e criatividade,</p>

	<p>adaptação e aperfeiçoamento, iniciativa e criatividade, aptidão oral e escrita.</p> <p>- Atitude de relação – contato social e espírito de equipa;</p> <p>Do pessoal administrativo e técnico profissional:</p> <p>- Trabalho - Quantidade e qualidade de trabalho sem erros;</p> <p>- Conhecimentos e capacidades profissionais – Conhecimentos profissionais, discernimento e sentido de responsabilidade, aptidão escrita.</p> <p>- Atitude de relação – Relações humanas e capacidade de dirigir.</p> <p>Do pessoal auxiliar:</p> <p>- Atividade, discernimento e iniciativa, responsabilidade e permanência no posto de trabalho.</p> <p>Do pessoal operário:</p> <p>- Trabalho: Qualidade e quantidade do trabalho;</p> <p>- Conhecimentos e capacidades profissionais: conhecimentos profissionais, responsabilidade pela segurança, responsabilidade económica, decisão e iniciativa;</p> <p>- Atitude de relação: capacidade para dirigir, capacidade para ensinar, relações humanas no trabalho.</p> <p>A classificação atribuir a cada parâmetro é de 0 a 20 valores.</p>	<p>capacidade de dirigir e relações humanas no trabalho, espírito de equipa;</p> <p>- Do pessoal administrativo e técnico profissional:</p> <p>Qualidade e quantidade do trabalho, conhecimentos profissionais, adaptação profissional, iniciativa, responsabilidade, relações humanas e capacidade de dirigir.</p> <p>- Do pessoal auxiliar:</p> <p>Qualidade e quantidade do trabalho, responsabilidade, capacidade para coordenar, relações humanas no trabalho.</p> <p>- Do pessoal operário:</p> <p>Qualidade e quantidade do trabalho, conhecimentos profissionais, adaptação profissional, aperfeiçoamento profissional, responsabilidade pela segurança, responsabilidade pelo material e equipamento, capacidade para dirigir, capacidade para ensinar, relações humanas no trabalho.</p> <p>A classificação atribuir a cada parâmetro é de 0 a 10 valores.</p>
<b>Classificação – Escala</b>	<p>Avaliação ordinária:</p> <p>Até 5 – não satisfatório</p> <p>De 6 a 11 – Regular</p> <p>De 12 a 15 – Bom</p> <p>De 16 a 20 – Muito bom</p> <p>Em avaliação extraordinária após um ano de exercício de funções em lugar de ingresso na carreira:</p> <p>A – Muito bom</p> <p>B – Bom</p> <p>C – Insatisfatório</p> <p>As pontuações obtidas pelos notados deverão ser corrigidas antes da homologação de acordo com a seguinte fórmula:</p> $C = g + \frac{Sn - ln}{N \times n}$ <p>C = Pontuação final após o cálculo da fórmula;</p> <p>g = Pontuação obtida pelo notado;</p> <p>S = Somatório das pontuações obtidas por todos os funcionários e agentes do serviço ou organismo que têm a mesma categoria do notado;</p> <p>l = Somatório das pontuações obtidas pelos funcionários e agentes de idêntica categoria atribuídas pelos notadores que avaliaram o notado;</p> <p>N = Número total de funcionários e agentes do serviço pertencentes à categoria do notado;</p> <p>n = Número total de funcionários e agentes da mesma categoria apurado pelos notadores que avaliaram o notado.</p>	<p>Avaliação ordinária:</p> <p>2 e 3 – não satisfatório</p> <p>4 e 5 – Regular</p> <p>6, 7 e 8 – Bom</p> <p>9 e 10 – Muito bom</p> <p>Em que os funcionários ou agentes possuem menos de uma ano de serviço e estejam providos em lugar de ingresso na carreira ou em cargo que corresponda categoria equivalente, quer se trate de classificação ordinária ou extraordinária:</p> <p>A – Muito bom</p> <p>B – Bom</p> <p>C – Insatisfatório</p>
<b>Homologação</b>	Pelo dirigente máximo do serviço.	Pelo dirigente máximo do serviço, quando se trate de serviços com unidades desconcentradas, pelos dirigentes de categoria não inferior a diretor de serviços em quem aquele delegue esse poder.

<b>Comissão paritária</b>	É um órgão consultivo do dirigente máximo do serviço, a funcionar diretamente na dependência dos membros do governo, designada por comissão paritária ou comissão de avaliação, será constituída por 4 vogais, sendo dois representantes da Administração e dois representantes do pessoal.	É um órgão consultivo do dirigente máximo do serviço, a funcionar diretamente na dependência dos membros do governo, designada por comissão paritária ou comissão de avaliação, será constituída por 4 vogais, sendo dois representantes da Administração e dois representantes do pessoal.
<b>Outros sistemas de avaliação</b>	Quando estejam em causa funções específicas, mediante portaria conjunta do Ministro do governo competente e o membro do governo que tiver a seu cargo a função pública.	Mediante portaria conjunta do membro do governo responsável do serviço e o membro do governo que tiver a seu cargo a função pública.
<b>Fichas de avaliação</b>	<p>O sistema de notação processa-se pela aplicação das fichas numeradas de 1 a 5 de acordo com modelos anexos, destinando-se aos seguintes grupos de pessoal:</p> <p>Ficha de notação n.º 1 – para pessoal técnico superior e técnico;</p> <p>Ficha de notação n.º 2 – para pessoal administrativo e técnico-profissional;</p> <p>Ficha de notação n.º 3 – para pessoal auxiliar;</p> <p>Ficha de notação n.º 4 – para pessoal operário;</p> <p>Ficha de notação n.º 5 – aplica-se aos casos de classificação extraordinária após um ano de exercício de funções em lugar de ingresso na carreira.</p> <p>Nas fichas de notação n.ºs 1, 2, 3 e 4 cada fator é suscetível de graduação em cinco posições, pontuadas em 4, 8, 12, 16 e 20, resultando a pontuação atribuir ao notado a média aritmética da pontuação obtida dos fatores.</p> <p>A Ficha de notação n.º 5 cada fator é objeto de apreciação qualitativa.</p> <p>As fichas de notação têm caráter confidencial e são arquivadas no respetivo processo individual.</p>	<p>O sistema de notação processa-se pela aplicação das fichas numeradas de 1 a 5 de acordo com modelos anexos, destinando-se aos seguintes grupos de pessoal:</p> <p>Ficha de notação n.º 1 – para pessoal técnico superior e técnico;</p> <p>Ficha de notação n.º 2 – para pessoal administrativo e técnico-profissional;</p> <p>Ficha de notação n.º 3 – para pessoal auxiliar;</p> <p>Ficha de notação n.º 4 – para pessoal operário;</p> <p>Ficha de notação n.º 5 – aplica-se aos funcionários e agentes com menos de um ano de serviço e estejam providos em lugar de ingresso na carreira ou em cargo que corresponda categoria equivalente, quer se trate de classificação ordinária ou extraordinária.</p> <p>Nas fichas de notação n.ºs 1, 2, 3 e 4 cada fator é suscetível de graduação em cinco posições, pontuadas em 2, 4, 6, 8 e 10, sem prejuízo dos valores intermédios, resultando a pontuação atribuir ao notado a média aritmética da pontuação obtida dos fatores.</p> <p>A Ficha de notação n.º 5 cada fator é objeto de apreciação qualitativa.</p> <p>As fichas de notação têm caráter confidencial e são arquivadas no respetivo processo individual.</p>

## **Apêndice 2**

Quadro comparativo entre o SIADAP versão de 2004 e versão de 2007.



Itens de análise / Diploma Legal	Lei n.º 10/2004 e Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004	Lei n.º 66-B/2007
<b>Aplicação</b>	Organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos, a todos os seus funcionários e agentes bem como aos dirigentes de nível intermédio.	A presente lei aplica-se aos serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica.
<b>Princípios</b>	<p>a) Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço;</p> <p>b) Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e grupos de pessoal da Administração Pública;</p> <p>c) Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais;</p> <p>d) Reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito;</p> <p>e) Transparência, assentando em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas;</p> <p>f) Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento de carreira.</p>	<p>a) Coerência e integração, alinhando a ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objetivos e na execução das políticas públicas;</p> <p>b) Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores;</p> <p>c) Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas;</p> <p>d) Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objetivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho;</p> <p>e) Eficácia, orientando a gestão e a ação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;</p> <p>f) Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;</p> <p>g) Orientação para a qualidade nos serviços públicos;</p> <p>h) Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;</p> <p>i) Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua atuação perante os utilizadores;</p> <p>j) Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores, nos termos previstos na presente lei;</p> <p>l) Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;</p> <p>m) Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.</p>
<b>Objetivos</b>	<p>a) Avaliar a qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade;</p> <p>b) Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, funcionários, agentes e demais trabalhadores em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objetivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada;</p> <p>c) Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito;</p> <p>d) Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores;</p> <p>e) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos organismos, dirigentes e trabalhadores;</p> <p>f) Fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados;</p> <p>g) Promover a comunicação entre as chefias e os respetivos colaboradores;</p> <p>h) Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os</p>	<p>a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;</p> <p>b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto - regulação da Administração Pública;</p> <p>c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;</p> <p>d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;</p> <p>e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;</p> <p>f) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;</p> <p>g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;</p> <p>h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.</p>

	níveis de eficiência e qualidade dos serviços.	
<b>Periodicidade e requisitos funcionais</b>	<p>A avaliação ordinária respeita aos trabalhadores que contem, no ano civil anterior, mais de seis meses de serviço efetivo prestado, em contacto funcional com o respetivo avaliador.</p> <p>- A avaliação ordinária reporta-se ao tempo de serviço prestado no ano civil anterior e não avaliado.</p> <p>- Em situações excecionais, poderá ter lugar avaliação extraordinária ou ser adotadas formas de suprimimento da avaliação.</p> <p>- São avaliados extraordinariamente os trabalhadores não abrangidos no artigo anterior que só venham a reunir o requisito de seis meses de contacto funcional com o avaliador competente durante o ano em que é feita a avaliação e até 30 de Junho, devendo o interessado solicitá-la por escrito ao dirigente máximo do serviço no decurso do mês de Junho.</p>	<p>Periodicidade: (Ver Quadro Comparativo SIADAP 1,2 e 3 – 3. Periodicidade da avaliação e 4. Requisitos funcionais)</p> <p>Requisitos funcionais: (Ver esquema interpretativo dos requisitos funcionais da avaliação)</p>
<b>Competência para avaliar</b>	É do superior hierárquico ou do superior que possua responsabilidades de coordenação sobre o avaliado.	(Ver Quadro Comparativo SIADAP 1,2 e 3 – 5. Competência para avaliar)
<b>Fases do processo</b>	<p>1ª Fase - Definição de objetivos e resultados a atingir;</p> <p>2ª Fase - Autoavaliação;</p> <p>3ª Fase - Avaliação prévia;</p> <p>4ª Fase - Harmonização das avaliações;</p> <p>5ª Fase - Entrevista com o avaliado;</p> <p>6ª Fase - Homologação;</p> <p>7ª Fase - Reclamação;</p> <p>8ª Fase - Recurso hierárquico.</p>	<p>1.ª Fase - Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir;</p> <p>2.ª Fase - Realização da autoavaliação e da avaliação;</p> <p>3.ª Fase - Harmonização das propostas de avaliação;</p> <p>4.ª Fase - Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objetivos e respetivos indicadores e fixação das competências;</p> <p>5.ª Fase - Validação de avaliações e reconhecimento de Desempenhos excelentes;</p> <p>6.ª Fase - Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;</p> <p>7.ª Fase - Homologação;</p> <p>8.ª Fase - Reclamação e outras impugnações;</p> <p>9.ª Fase - Monitorização e revisão dos objetivos.</p>
<b>Modalidades da avaliação</b>	Autoavaliação e Heteroavaliação	(Ver Quadro Comparativo SIADAP 1,2 e 3 – 12. Modalidades da avaliação)
<b>Carácter das modalidades da avaliação</b>	Obrigatórias	(Ver Quadro Comparativo SIADAP 1,2 e 3 – 13. Carácter das modalidades da avaliação)
<b>A avaliação é obrigatoriamente considerada nas seguintes situações</b>	<p>a) Promoção e progressão nas carreiras e categorias;</p> <p>b) Conversão da nomeação provisória em definitiva;</p> <p>c) Renovação de contratos.</p>	<p>a) Promoção e progressão nas carreiras e categorias;</p> <p>b) Conversão da nomeação provisória em definitiva;</p> <p>c) Renovação de contratos.</p> <p>(Ver quadro comparativo SIADAP 1,2 e 3 – 21. Efeitos da avaliação).</p>
<b>Prazos</b>	<p>- Definição de objetivos e resultados a atingir;</p> <p>- Autoavaliação – a partir de 5 de Janeiro;</p> <p>- Avaliação prévia – entre 5 e 20 de Janeiro;</p> <p>- Harmonização das avaliações – entre 21 e 31 de Janeiro;</p> <p>- Entrevista com o avaliado – Durante o mês de Fevereiro;</p> <p>- Homologação – Até 15 de Março;</p>	(Ver esquema interpretativo das fases do processo de avaliação)
<b>Suprimimento da falta de avaliação</b>	Através da ponderação do currículo profissional, relativamente ao período que não foi objeto de avaliação.	(Ver esquema interpretativo dos requisitos funcionais da avaliação)
<b>Direito de recurso</b>	- Reclamação – 5 dias úteis para o avaliado apresentar reclamação fundamentada para o dirigente máximo do serviço e 15 dias úteis para CCA emitir parecer;	(Ver esquema interpretativo das fases do processo de avaliação)
<b>Recurso da homologação</b>	- Recurso hierárquico – até 5 dias úteis após o conhecimento e 10 dias para o membro do Governo competente emitir decisão.	(Ver esquema interpretativo das fases do processo de avaliação)



	O processo deverá estar concluído até 30 de Abril.																					
Parâmetros/componentes de avaliação	<p>DIRIGENTES INTERMÉDIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Objetivos – Com a ponderação de 75%;</li><li>- Competências – Com a ponderação de 25%.</li></ul> <p>RESTANTES TRABALHADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Objetivos – Devem ser fixados no máximo de 5 e no mínimo de 3, dos quais pelo menos um é de responsabilidade partilhada;</li></ul> <p>Cada objetivo deve ter uma ponderação de 15% ou 20% consoante sejam fixados 5 ou 3 respetivamente;</p> <p>Cada objetivo é aferido em três níveis:</p> <p>Nível 5 — superou claramente o objetivo;</p> <p>Nível 3 — cumpriu o objetivo;</p> <p>Nível 1 — não cumpriu o objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Competências comportamentais – Devem ser fixadas no mínimo de 4 e no máximo de 6, e cada competência não deve ter uma ponderação inferior a 10%.</li><li>- Atitude pessoal – o esforço realizado, interesse e motivação.</li></ul> <p>O resultado global da avaliação de cada uma das componentes do sistema de avaliação de desempenho é expresso na escala de 1 a 5 correspondente às seguintes menções qualitativas:</p> <p>Excelente — de 4,5 a 5 valores;</p> <p>Muito bom — de 4 a 4,4 valores;</p> <p>Bom — de 3 a 3,9 valores;</p> <p>Necessita de desenvolvimento — de 2 a 2,9 valores;</p> <p>Insuficiente — de 1 a 1,9 valores.</p>	(Ver quadro comparativo SIADAP 1,2 e 3 – 6. Parâmetros de avaliação; 8. Número mínimo do objetivos e competências fixados; 10. Graduação dos resultados obtidos em cada objetivo; 11. Graduação dos resultados obtidos em cada competência)																				
Classificação – Escala	<p>A classificação final é determinada pela média ponderada da avaliação de cada parâmetro, de acordo com a seguinte ponderação:</p> <table><tr><td>Grupos de pessoal</td><td>Objetivos</td><td>Competências</td><td>Atitude pessoal</td></tr><tr><td>Técnico superior e técnico</td><td>60</td><td>30</td><td>10</td></tr><tr><td>Técnico-profissional e administrativo</td><td>50</td><td>40</td><td>10</td></tr><tr><td>Operário</td><td>40</td><td>50</td><td>10</td></tr><tr><td>Auxiliar</td><td>20</td><td>60</td><td>20</td></tr></table> <p>A expressão da avaliação final resulta das pontuações atribuídas e ponderadas e</p>	Grupos de pessoal	Objetivos	Competências	Atitude pessoal	Técnico superior e técnico	60	30	10	Técnico-profissional e administrativo	50	40	10	Operário	40	50	10	Auxiliar	20	60	20	(Ver quadro comparativo SIADAP 1,2 e 3 – 7. Ponderação para a fixação da classificação final; 14. Expressão da avaliação final do desempenho (menção))
Grupos de pessoal	Objetivos	Competências	Atitude pessoal																			
Técnico superior e técnico	60	30	10																			
Técnico-profissional e administrativo	50	40	10																			
Operário	40	50	10																			
Auxiliar	20	60	20																			

	<p>expressa-se nas seguintes menções:</p> <p>Excelente — de 4,5 a 5 valores;  Muito bom — de 4 a 4,4 valores;  Bom — de 3 a 3,9 valores;  Necessita de desenvolvimento — de 2 a 2,9 valores;  Insuficiente — de 1 a 1,9 valores.</p>	
<b>Homologação</b>	Dirigente máximo do serviço	(Ver quadro comparativo SIADAP 1,2 e 3 – 16. Homologação da avaliação)
<b>Comissão paritária</b>		<p>Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona uma comissão paritária com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação.</p> <p>A comissão paritária é composta por quatro vogais, sendo dois representantes da Administração, designados pelo dirigente máximo do serviço, sendo um membro do conselho coordenador da avaliação, e dois representantes dos trabalhadores por estes eleitos.</p>
<b>Outros sistemas de avaliação</b>	O regime previsto na presente lei é aplicável a todo o território nacional, sem prejuízo da sua adaptação através, respetivamente, de decreto regulamentar e decreto regulamentar regional das Assembleias Legislativas Regionais.	Podem ser aprovados sistemas alternativos ao SIADAP adaptados às especificidades das administrações regional e autárquica, através de decreto legislativo regional e decreto regulamentar, respetivamente.
<b>Fichas de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigentes intermédios;</li> <li>- Pessoal técnico profissional e administrativo;</li> <li>- Pessoal técnico superior e técnico;</li> <li>- Pessoal operário;</li> <li>- Pessoal auxiliar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigentes intermédios (SIADAP2);</li> <li>- Trabalhadores (SIADAP3);</li> <li>- Monitorização do desempenho;</li> <li>- Reformulação de objetivos.</li> </ul>

### **Apêndice 3**

Quadro comparativo SIADAP 1, 2 e 3.



	SIADAP 1	SIADAP 2		SIADAP 3
1. Âmbito	1.1. Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública.	1.2. Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública.		1.3. Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.
2. Aplicação	2.1. Serviços	2.2.1. Dirigentes superiores	2.2.2. Dirigentes intermédios	2.3. Trabalhadores
3. Periodicidade da avaliação	3.1.1. Tem periodicidade anual e ainda podem ser plurianuais se o orçamento comportar essa dimensão temporal.	<p>3.2.1/2.1. A avaliação global do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é feita no termo das respetivas comissões de serviço, conforme o respetivo estatuto, ou no fim do prazo para que foram nomeados.</p> <p>3.2.1/2.2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, o desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é objeto de avaliação intercalar, efetuada anualmente nos termos da presente lei.</p>		3.3.1. A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter anual, sem prejuízo do disposto na presente lei para a avaliação a efetuar em modelos adaptados do SIADAP.
4. Requisitos funcionais		<p><b>Requisito 4.2.1/2.1.:</b> O período de avaliação intercalar corresponde ao ano civil, pressupondo o desempenho como dirigente por um período não inferior a seis meses, seguidos ou interpolados.</p>		<p><b>Requisito 4.3.1.:</b> No ano civil anterior, tenha constituído relação jurídica de emprego público há pelo menos seis meses.</p> <p><b>Requisito 4.3.2.:</b> O serviço efetivo deve ser prestado em contato funcional com o respetivo avaliador ou em situação funcional;</p> <p><b>Requisito 4.3.3.:</b> Apesar de não ter permitido contato direto pelo período temporal referido, admita, por decisão favorável do Conselho Coordenador da Avaliação, a realização de avaliação.</p> <p>(Ver esquema interpretativo dos requisitos funcionais)</p>
5. Competência para avaliar	5.1.1. A Heteroavaliação é da responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI). Este pode designar operadores internos (inspeções – gerais) ou externos com garantida independência funcional face às entidades a avaliar.	<p>5.2.1.1. O dirigente máximo do serviço é avaliado pelo membro do Governo que outorgou a carta de missão, os dirigentes superiores de 2.º grau são avaliados pelo dirigente máximo do serviço.</p> <p>5.2.1.2. Por despacho do dirigente máximo do serviço podem ainda concorrer como elementos informadores da avaliação de cada dirigente superior as avaliações sobre ele efetuadas pelos dirigentes que dele dependam.</p> <p>A avaliação prevista anteriormente obedece às seguintes regras:</p> <p>a) É facultativa;</p> <p>b) Não é identificada;</p> <p>c) Tem carácter de informação qualitativa e é orientada por questionário padronizado, ponderando 6 pontos de escala em cada valoração.</p>	<p>5.2.2.1. Os dirigentes intermédios de 1.º grau são avaliados pelo dirigente superior de quem diretamente dependam, os dirigentes intermédios de 2.º grau são avaliados pelo dirigente superior ou intermédio do 1.º grau de quem diretamente dependam.</p> <p>5.2.2.2. Por despacho do dirigente máximo do serviço podem ainda concorrer como elementos informadores da avaliação referida nos números anteriores:</p> <p>a) A avaliação efetuada pelos restantes dirigentes intermédios do mesmo grau e, sendo do 2.º grau, os que exercem funções na mesma unidade orgânica;</p> <p>b) A avaliação efetuada pelos dirigentes e trabalhadores subordinados diretamente ao dirigente.</p>	5.3.1. É da competência do superior hierárquico imediato, ou na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte.

<b>6. Parâmetros de avaliação</b>	<p><b>6.1.1.</b> Objetivos de eficácia: entendida como medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;</p> <p><b>6.1.2.</b> Objetivos de eficiência: relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;</p> <p><b>6.1.3.</b> Objetivos de qualidade: traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.</p>	<p><b>6.2.1.1.</b> «Grau de cumprimento dos compromissos» constantes das respetivas cartas de missão, tendo por base os indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objetivos de eficácia, eficiência e qualidade nelas assumidos e na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais afetos ao serviço;</p> <p><b>6.2.1.2.</b> «Competências» de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas.</p>	<p><b>6.2.2.1.</b> «Resultados» obtidos nos objetivos da unidade orgânica que dirige;</p> <p><b>6.2.2.2.</b> «Competências», integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.</p>	<p><b>6.3.1.</b> «Resultados» obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica;</p> <p><b>6.3.2.</b> «Competências» que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.</p>
<b>7. Ponderação para a fixação da classificação final</b>			<b>7.2.2.1.</b> Ao parâmetro «Resultados» uma ponderação mínima de 75% e ao parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 25%.	<b>7.3.1.</b> Para o parâmetro «Resultados» é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 40%.
<b>8. Número mínimo de objetivos e competências fixados</b>			<b>8.2.2.1.</b> O parâmetro relativo a «Resultados» assenta nos objetivos, em número não inferior a três. O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas, para cada dirigente, em número não inferior a cinco.	<b>8.3.1.</b> Anualmente, o dirigente máximo ouvido o CCA fixa pelo menos três objetivos para cada trabalhador.  O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.
<b>9. Objetivos e competências anualmente fixados</b>	<b>9.1.1.</b> São propostos pelo serviço ao membro do Governo de quem dependa ou sob cuja superintendência se encontra, e por este aprovados.	<b>9.2.1.1.</b> Os dirigentes superiores do 2.º grau, no início da sua comissão de serviço e no quadro das suas competências legais, delegadas ou subdelegadas, assinam com o dirigente máximo uma carta de missão, a qual constitui um compromisso de gestão onde, de forma explícita, são definidos os objetivos, se possível quantificados e calendarizados, a atingir no decurso do exercício de funções, bem como os indicadores de desempenho aplicáveis à avaliação dos resultados.	<b>9.2.2.1.</b> Anualmente, os objetivos são negociados com o dirigente, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do superior hierárquico. <b>9.2.2.2.</b> O dirigente máximo do serviço, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação, pode estabelecer por despacho as competências a que se subordina a avaliação dos dirigentes intermédios, escolhidas de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.	<b>9.3.1.</b> Os objetivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado no início do período da avaliação, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador; <b>9.3.2.</b> A identificação das competências a demonstrar no desempenho anual de cada trabalhador é efetuada de entre as relacionadas com a respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, preferencialmente por acordo entre os intervenientes na avaliação.
<b>10. Graduação dos resultados obtidos em cada objetivo</b>	<p><b>10.1.1.</b> Superou o objetivo;</p> <p><b>10.1.2.</b> Atingiu o objetivo;</p> <p><b>10.1.3.</b> Não atingiu o objetivo.</p>		<p><b>10.2.2.1.</b> «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;</p> <p><b>10.2.2.2.</b> «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;</p> <p><b>10.2.2.3.</b> «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.</p>	<p><b>10.3.1.</b> «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;</p> <p><b>10.3.2.</b> «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;</p> <p><b>10.3.3.</b> «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.</p>

			A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos.	A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos.
<b>11. Graduação dos resultados obtidos em cada competência</b>			<p><b>11.2.2.1.</b> «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;</p> <p><b>11.2.2.2.</b> «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;</p> <p><b>11.2.2.3.</b> «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.</p> <p>A pontuação final a atribuir no parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas.</p>	<p><b>11.3.1.</b> «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;</p> <p><b>11.3.2.</b> «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;</p> <p><b>11.3.3.</b> «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.</p> <p>A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.</p>
<b>12. Modalidades da avaliação</b>	<b>12.1.1.</b> Autoavaliação e; <b>12.1.2.</b> heteroavaliação	<b>12.2.1.1.</b> Autoavaliação; <b>12.2.1.2.</b> heteroavaliação e; <b>12.2.1.3.</b> avaliação pelos pares.	<b>12.2.2.1.</b> Autoavaliação; <b>12.2.2.2.</b> heteroavaliação e; <b>12.2.2.3.</b> avaliação pelos pares.	<b>12.3.1.</b> Autoavaliação e; <b>12.3.2.</b> heteroavaliação.
<b>13. Carácter das modalidades da avaliação</b>	<b>13.1.1.</b> Obrigatórias	<b>13.2.1.1.</b> Obrigatórias as duas primeiras; <b>13.2.1.2.</b> Facultativa a última.	<b>13.2.2.1.</b> Obrigatórias as duas primeiras; <b>13.2.2.2.</b> Facultativa a última.	<b>13.3.1.</b> Obrigatórias
<b>14. Expressão da avaliação final do desempenho (menção)</b>	<p><b>14.1.1.</b> Desempenho bom, atingiu todos os objetivos, superando alguns;</p> <p><b>14.1.2.</b> Desempenho satisfatório, atingiu todos os objetivos ou os mais relevantes;</p> <p><b>14.1.3.</b> Desempenho insuficiente, não atingiu os objetivos mais relevantes.</p> <p>São propostas pelo dirigente máximo do serviço como resultado da autoavaliação e, após o parecer com análise crítica das autoavaliações, homologadas ou alteradas pelo respetivo membro do Governo.</p>	<b>14.2.1.1.</b> A avaliação intercalar do desempenho dos dirigentes superiores afere -se pelos níveis de sucesso obtidos nos parâmetros de avaliação, traduzindo -se na verificação do sucesso global com superação do desempenho previsto em alguns domínios, face às exigências do exercício do cargo traduzidas naqueles parâmetros, no cumprimento de tais exigências ou no seu incumprimento.	<p><b>14.2.2.1.</b> Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;</p> <p><b>14.2.2.2.</b> Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;</p> <p><b>14.2.2.3.</b> Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.</p>	<p><b>14.3.1.</b> Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;</p> <p><b>14.3.2.</b> Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;</p> <p><b>14.3.3.</b> Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.</p>
<b>15. Quotas</b>	<b>15.1.1.</b> Em cada ministério podem ser selecionados os serviços que mais se distinguiram no seu desempenho para atribuição da distinção de mérito, reconhecendo o Desempenho excelente até 20 % dos serviços que o integram ou estão sob sua superintendência.	<p><b>15.2.1.1.</b> A diferenciação de desempenhos dos dirigentes superiores é garantida pela fixação da percentagem máxima de 5 % do total de dirigentes superiores para atribuição de distinção de mérito com reconhecimento de Desempenho excelente.</p> <p>A percentagem prevista anteriormente incide sobre o número de dirigentes</p>	<b>15.2.2.1.</b> A diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25 % para as menções de Desempenho relevante e, de entre estas, 5 % do total de dirigentes intermédios do serviço para o reconhecimento do Desempenho excelente, podendo haver pelo menos um dirigente com tal reconhecimento	<p><b>15.3.1.</b> A diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de Desempenho relevante e, de entre estas, 5 % do total dos trabalhadores para o reconhecimento de Desempenho excelente.</p> <p>As percentagens incidem sobre o número de trabalhadores previstos nos n.s 2 a 7 do artigo 42.º, com aproximação por excesso, quando necessário, e devem,</p>

		superiores do ministério sujeitos ao regime de avaliação previsto no presente capítulo.	no caso de a aplicação da referida percentagem resultar em número inferior à unidade.	em regra, ser distribuídas proporcionalmente por todas as carreiras.
<b>16. Homologação da avaliação</b>	<b>16.1.1.</b> Homologadas ou alteradas pelo respetivo membro do Governo.	<b>16.2.1.1.</b> Homologada pelo competente membro do Governo.	<b>16.2.2.1.</b> Homologada pelo Dirigente máximo do serviço.	<b>16.3.1.</b> Homologada pelo Dirigente máximo do serviço.
<b>17. Distinção de mérito</b>	<b>17.1.1.</b> Em cada ministério, compete ao respetivo ministro, selecionar os serviços que mais se distinguiram no seu desempenho para atribuição da distinção de mérito, reconhecendo o Desempenho excelente aos serviços que o integram ou estão sob sua superintendência, a qual significa superação global dos objetivos.	<b>17.2.1.1.</b> Pode ser atribuída aos dirigentes superiores a menção qualitativa de Desempenho excelente, a qual significa reconhecimento de mérito, com a superação global do desempenho previsto.	<b>17.2.2.1.</b> A atribuição da menção qualitativa de Desempenho relevante é, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, objeto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, significando Desempenho excelente.	<b>17.3.1.</b> A atribuição da menção qualitativa de Desempenho relevante é objeto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando Desempenho excelente, por iniciativa do avaliado ou do avaliador.
<b>18. Motivos que sustentam a distinção de mérito</b>	<b>18.1.1.</b> a) Evolução positiva e significativa nos resultados obtidos pelo serviço em comparação com anos anteriores; b) Excelência de resultados obtidos, demonstrada designadamente por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente melhorias de eficiência; c) Manutenção do nível de excelência antes atingido, se possível com a demonstração referida na alínea anterior.		<b>18.2.2.1.</b> a) O dirigente atingiu e ultrapassou todos os objetivos; b) O dirigente demonstrou em permanência capacidades de liderança, de gestão e compromisso com o serviço público que podem constituir exemplo para os trabalhadores.	
<b>19. Efeitos da distinção de mérito, reconhecimento de desempenho excelente e desempenho relevante* (*este último para o SIADAP 2 e 3)</b>	<b>19.1.1.</b> A atribuição da distinção de mérito determina, por um ano, os seguintes efeitos: a) O aumento para 35 % e 10 % das percentagens máximas previstas no n.º 5 do artigo 37.º para os <u>dirigentes intermédios (SIADAP 2)</u> e no n.º 1 do artigo 75.º para os demais <u>trabalhadores (SIADAP 3)</u> , visando a diferenciação de Desempenho relevante e Desempenho excelente; b) A atribuição pelo membro do Governo competente do reforço de dotações orçamentais visando a mudança de posições remuneratórias dos trabalhadores ou a atribuição de prémios; c) A possibilidade de consagração de reforços orçamentais visando o suporte e dinamização de novos projetos de melhoria do serviço.		<b>19.2.2.1.</b> O reconhecimento de Desempenho excelente em três anos consecutivos confere ao dirigente intermédio, alternativamente, o direito a: a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respetivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objeto de publicitação; b) Estágio em organismo da Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo; c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao apresentar relatório do mesmo ao	<b>19.3.1.</b> O reconhecimento de Desempenho excelente em três anos consecutivos confere ao trabalhador, alternativamente, o direito a: a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respetivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objeto de publicitação; b) Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo; c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço; d) Frequência de ações de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.  O período sabático, os estágios e as ações de formação consideram -se, para todos os efeitos legais, como serviço efetivo.



			<p>dirigente máximo do serviço.</p> <p>O reconhecimento de Desempenho excelente em três anos consecutivos confere ainda ao dirigente intermédio o direito a cinco dias de férias, no ano seguinte, ou, por opção do dirigente, à correspondente remuneração.</p> <p>Estes últimos também são conferidos ao dirigente quando este tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do seu desempenho contados nos seguintes termos:</p> <p>a) 3 pontos por cada menção de Desempenho excelente; b) 2 pontos por cada menção de Desempenho relevante.</p> <p><b>19.2.2.2.</b> O reconhecimento de Desempenho relevante em três anos consecutivos confere ao dirigente intermédio o direito a três dias de férias, no ano seguinte, ou, por opção do dirigente, à correspondente remuneração.</p>	<p>O reconhecimento de Desempenho excelente em três anos consecutivos confere ainda ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.</p> <p>Estes últimos também são conferidos ao trabalhador quando este tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do seu desempenho contados nos seguintes termos:</p> <p>a) 3 pontos por cada menção de Desempenho excelente; b) 2 pontos por cada menção de Desempenho relevante.</p> <p><b>19.3.2.</b> O reconhecimento de Desempenho relevante em três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.</p>
<p><b>20. Divulgação / publicitação</b></p>	<p><b>20.1.1.</b> Cada serviço procede à divulgação, na sua página eletrónica, da autoavaliação com indicação dos respetivos parâmetros.</p> <p>No caso de haver discordância relativamente à análise crítica da autoavaliação elaborada pelo serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, deve o mesmo ser obrigatoriamente divulgado.</p> <p>Cada ministério procede à divulgação, na sua página eletrónica, dos serviços aos quais foi atribuída uma distinção de mérito, especificando os principais fundamentos.</p> <p>Anualmente é divulgado em cada serviço o resultado global da aplicação do SIADAP, contendo ainda o número das menções qualitativas atribuídas por carreira.</p>	<p><b>20.2.1.1.</b> O reconhecimento de mérito e os resultados da avaliação que fundamentam a atribuição de prémios de gestão são objeto de publicitação no ministério, pelos meios considerados mais adequados.</p>	<p><b>20.2.2.1.</b> O reconhecimento de mérito e a menção qualitativa e respetiva quantificação de avaliação que fundamenta a atribuição de prémio de desempenho são objeto de publicitação no serviço pelos meios considerados mais adequados.</p>	<p><b>20.3.1.</b> O reconhecimento do mérito é objeto de publicitação no serviço pelos meios internos considerados mais adequados.</p> <p>As menções qualitativas e respetiva quantificação quando fundamentam, no ano em que são atribuídas, a mudança de posição remuneratória na carreira ou a atribuição de prémio de desempenho são objeto de publicitação, bem como as menções qualitativas anteriores que tenham sido atribuídas e que contribuam para tal fundamentação.</p>

<p><b>21. Efeitos da avaliação</b></p>	<p><b>21.1.1.</b> Os resultados da avaliação dos serviços devem produzir efeitos sobre:</p> <p>a) As opções de natureza orçamental com impacte no serviço;</p> <p>b) As opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte;</p> <p>c) A avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores.</p> <p><b>21.1.2.</b> Sem prejuízo do disposto no número anterior, a atribuição da menção Desempenho insuficiente no processo de auto-avaliação é considerada pelo membro do Governo responsável, para efeitos da aplicação de um conjunto de medidas que podem incluir a celebração de nova carta de missão, na qual expressamente seja consagrado o plano de recuperação ou correção dos desvios detetados.</p> <p>Os resultados da heteroavaliação, realizada com os fundamentos previstos no n.º 1 do artigo 20.º, produzem os efeitos referidos no número anterior.</p> <p><b>21.1.3.</b> A atribuição consecutiva de menções de Desempenho insuficiente ou a não superação de desvios evidenciados e analisados em sede de heteroavaliação podem fundamentar as decisões relativas à pertinência da existência do serviço, da sua missão, atribuições, organização e atividades, sem prejuízo do apuramento de eventuais responsabilidades.</p>	<p><b>21.2.1.1.</b> A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores tem os efeitos previstos no respetivo estatuto (Lei n.º 2/2004), designadamente em matéria de atribuição de prémios de gestão e de renovação ou de cessação da respetiva comissão de serviço.</p> <p><b>21.2.1.2.</b> A não aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços, incluindo os membros dos conselhos diretivos de institutos públicos, determina a cessação das respetivas funções.</p>	<p><b>21.2.2.1.</b> A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios tem os efeitos previstos no respetivo estatuto (Lei n.º 2/2004), designadamente em matéria de prémios de desempenho e de renovação, de não renovação ou de cessação da respetiva comissão de serviço.</p> <p><b>21.2.2.2.</b> A atribuição da menção de Desempenho inadequado constitui fundamento para a cessação da respetiva comissão de serviço.</p> <p>A atribuição da menção de Desempenho inadequado em dois anos consecutivos ou a não aplicação do SIADAP 3 aos trabalhadores dependentes do dirigente intermédio faz cessar a comissão de serviço ou impede a sua renovação.</p> <p><b>21.2.2.3.</b> Sem prejuízo do disposto no número seguinte, a não aplicação do SIADAP 3 por razão imputável ao dirigente intermédio determina a cessação da respetiva comissão de serviço e a não observância não fundamentada das orientações dadas pelo Conselho Coordenador da Avaliação deve ser tida em conta na respetiva avaliação de desempenho, no parâmetro que for considerado mais adequado.</p> <p><b>21.2.2.4.</b> A atribuição de nível de Desempenho inadequado ao pessoal integrado em carreira em exercício de funções de direção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, quando tal exercício não for titulado em comissão de serviço, bem como a não aplicação do SIADAP 3 ao pessoal que lhe está diretamente afeto,</p>	<p><b>21.3.1.</b> A avaliação do desempenho individual tem, designadamente, os seguintes efeitos:</p> <p>a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;</p> <p>b) Diagnóstico de necessidades de formação;</p> <p>c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;</p> <p>d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;</p> <p>e) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.</p> <p><b>21.3.2.</b> A atribuição da menção qualitativa de Desempenho inadequado deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respetivos fundamentos, por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de:</p> <p>a) Analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador;</p> <p>b) Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.</p> <p>As necessidades de formação identificadas devem traduzir-se em ações a incluir no plano de desenvolvimento profissional.</p>
--	--	--	--	--

			tem os efeitos previstos, nomeadamente identificar necessidades de formação e fundamentar decisões para melhor aproveitar as capacidades do trabalhador.	
<b>22. Regime supletivo ao processo de avaliação</b>			<b>22.2.2.1.</b> No que não estiver previsto no presente título, ao processo de avaliação intercalar dos dirigentes intermédios aplica -se, com as necessárias adaptações, o disposto para o SIADAP 3.	



# **ANEXOS**



## **ANEXO 1**

Inquérito A





### Questionário A

Este questionário é realizado no âmbito de um estudo levado a cabo por um estudante do 2.º ciclo de Mestrado em Contabilidade e Administração Pública (ISCA-UA) sobre o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP).

O questionário é anónimo e garante-se a confidencialidade dos dados.

A sua colaboração é valiosa e antecipadamente, agradeço a sua colaboração.

**A resposta às questões é dada assinalando com um X a escolha pretendida, se pretender alterar o sentido da sua resposta coloque ⊗.**

O preenchimento demorará em média entre 10 a 15 minutos.

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos.

2. Qual o nível habilitacional que possui:

(assinale com um X a opção correta)

4.ª Classe	
6.º Ano	
9.º Ano	
12.º Ano	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	
Outro*	

\* Se respondeu outro, especifique qual: \_\_\_\_\_.

3. Em que modalidade de relação jurídica de emprego público se encontra no Município de Vagos:

(assinale com um X a opção correta)

Contrato de trabalho	
Nomeação	
Comissão de serviço	
Contrato de prestação de serviços	
Outro *	

\* Se respondeu outro, especifique qual: \_\_\_\_\_.

4. Para qual categoria foi contratado: (assinale com um X a opção correta)

Técnico Superior	
Coordenador	
Assistente Técnico	
Assistente Operacional	
Encarregado	
Fiscal Municipal	
Informática	

5. Há quantos anos está ao Serviço do Município de Vagos? \_\_\_\_\_ ano(s).

6. Quando foi a sua última avaliação (mês/ano)? \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

7. Quantas vezes já foi avaliado no Município de Vagos? \_\_\_\_\_ veze(s).

8. Já foi avaliado noutro serviço público que não no Município de Vagos (assinale com um X a resposta correta)?

Sim	Não
-----	-----

→ Se respondeu **Não** passe para a questão 9.

8.1. Se respondeu **Sim** à questão anterior, diga qual(ais) o(s) serviço(s): \_\_\_\_\_.

8.2. Dê a sua opinião quanto à afirmação seguinte:

“As avaliações anteriores contribuíram para melhorar a avaliação no Município de Vagos.”

(Numa escala de **1 – concordo totalmente** a **5 – discordo totalmente**, coloque um X na opção correta)

5 discordo totalmente	4 discordo	3 não concordo nem discordo	2 concordo	1 concordo totalmente

9. No âmbito da avaliação, quem propõe os objetivos / competências atingir? (assinale com um X a opção correta)

O avaliador	
O avaliado	
O avaliador e o avaliado em comum acordo, contudo, prevalece a opinião do avaliador nos casos previstos na lei.	

10. Como considera os objetivos propostos?

(Numa escala de **1 – totalmente desafiantes** a **5 – nada desafiantes**, coloque um X na opção correta)

5 nada desafiantes	4 Pouco desafiantes	3 Mais ou menos desafiantes	2 desafiantes	1 totalmente desafiantes

11. Como classifica a sua motivação para os objetivos / competências propostos?

(Numa escala de **1 – totalmente motivado** a **5 – totalmente desmotivado**, coloque um X na opção correta)

5 totalmente desmotivado	4 desmotivado	3 nem motivado nem desmotivado	2 motivado	1 totalmente motivado

12. Na tabela seguinte, indique os fatores que possam estar na base da desmotivação.

(assinale com um X a opção pretendida)

O não aumento da remuneração	
As quotas na avaliação	
O desconhecimento dos objetivos / competências	
O desconhecimento do <i>feedback</i> do desempenho	
Outro *	

\* Se respondeu outro, especifique qual: \_\_\_\_\_.

13. Quem são os intervenientes no processo da avaliação?

(assinale com um X a opção correta)

O avaliado e o avaliador.	
O avaliado, o avaliador e o Conselho Coordenador da Avaliação (CCA).	
O avaliado, o avaliador, o Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) e a Comissão Paritária (CP).	
O avaliado, o avaliador, o Conselho Coordenador da Avaliação (CCA), a Comissão Paritária (CP) e o Dirigente Máximo do Serviço.	
O avaliado e o Superior Hierárquico.	

14. A autoavaliação e avaliação devem ser realizadas:

(assinale com um X a opção correta)

Até 31 de Dezembro de cada ano.	
Até 15 de Janeiro de cada ano.	
Até 30 de Janeiro de cada ano.	
Até 28/29 de Fevereiro de cada ano.	
Até 31 de Março de cada ano.	

15. Quanto à reunião entre avaliador/avaliado para dar conhecimento da avaliação e para a fixação dos objetivos, parâmetros e competências, esta tem lugar:

(assinale com um X a opção correta)

Até 31 de Dezembro de cada ano.	
Até 15 de Janeiro de cada ano.	
Até 30 de Janeiro de cada ano.	
Até 28/29 de Fevereiro de cada ano.	
Até 31 de Março de cada ano.	

16. Quais são as menções finais atribuídas na avaliação ao avaliado?

(assinale com um X a opção correta)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempenho Excelente	Desempenho Elevado
Desempenho Relevante	Desempenho Satisfaz Muito
Desempenho Adequado	Desempenho Satisfaz
Desempenho Inadequado	Desempenho Não Satisfaz

17. Para si, o que entende por “**Monitorização**” no âmbito da avaliação do desempenho?

(assinale com um X a opção correta)

Consulta dos documentos no sistema informático.	
Digitalização dos documentos que estavam em papel.	
Entre avaliador e avaliado e no seio da organização, acompanhar a execução dos objetivos e eventualmente rever em função de imprevistos.	

18. No quadro seguinte, **ordene por ordem de importância** os seguintes parâmetros marcando com um X na respetiva quadrícula.

**Importante: Nesta questão, não pode repetir nenhum X, nem em coluna nem em linha.**

(Numa escala de **1 – Mais importante** a **6 – Menos importante**).

Parâmetros / graus de importância	6	5	4	3	2	1
Objetivos e competências						
Reconhecimento de mérito						
Liderança						
Motivação						
Desenvolvimento profissional						
Promoção						

19. Como considera as menções atribuídas na avaliação final?

(Numa escala de **1 – Totalmente justas** a **5 – Totalmente desajustadas**).

5 totalmente desajustadas	4 desajustadas	3 nem justas nem desajustadas	2 justas	1 totalmente justas

20. No seu entender, o que o predispõe a lutar por uma melhor avaliação final?

**Importante: Nesta questão, não pode repetir nenhum X, nem em coluna nem em linha.**

(Numa escala de **1 – Mais importante** a **6 – Menos importante**).

Parâmetros / graus de importância	6	5	4	3	2	1
Reconhecimento de Desempenho Relevante/Excelente						
Atribuição de prémio						
Aumento na retribuição						
Aquisição de vantagem na candidatura a um cargo superior ao que se encontra						
Progressão na carreira						
Outro *						

\* Se respondeu outro, especifique qual: \_\_\_\_\_.

21. Para a organização, no seu entender o que a leva a implementar a avaliação do desempenho?

(assinale com X **TRÊS das opções** apresentadas)

Opções de escolha	X
Conhecimento das potencialidades humanas na organização.	
Atribuição de prémios.	
Aumento nas retribuições.	
Dar a conhecer a Missão, Visão e objetivos da organização.	
Instrumento de apoio na promoção de cultura de mérito.	
Conhecimento das ações de formação a levar a cabo	
Outra *	

\* Se respondeu outro, especifique qual: \_\_\_\_\_.

22. E agora por final, quanto ao processo de avaliação, como o considera?

(Numa escala de **1 – totalmente importante** a **5 – nada importante**, coloque um X na opção correta)

5 nada importante	4 pouco importante	3 mais ou menos importante	2 importante	1 totalmente importante

23. Se tiver alguma sugestão, opinião ou contributo que considera relevante, mencione neste espaço que se segue:

---

---

---

---

TERMINOU AQUI O PRESENTE INQUÉRITO  
OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E BOM TRABALHO.



## **ANEXO 2**

Inquérito B





### Questionário B

Este questionário é realizado no âmbito de um estudo levado a cabo por um estudante do 2.º ciclo de Mestrado em Contabilidade e Administração Pública (ISCA-UA) sobre o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP).

O questionário é anónimo e garante-se a confidencialidade dos dados.

A sua colaboração é valiosa e antecipadamente, agradeço a sua colaboração.

**A resposta às questões é dada assinalando com um X a escolha pretendida, se pretender alterar o sentido da sua resposta coloque ⊗.**

O preenchimento demorará em média entre 10 a 15 minutos.

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos.

2. Qual o nível habilitacional que possui:  
(assinale com um X a opção correta)

4.ª Classe	
6.º Ano	
9.º Ano	
12.º Ano	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	
Outro*	

\* Se respondeu outro, especifique qual: \_\_\_\_\_.

3. Em que modalidade de relação jurídica de emprego público se encontra no Município de Vagos:  
(assinale com um X a opção correta)

Contrato de trabalho	
Nomeação	
Comissão de service	
Contrato de prestação de serviços	
Outro *	

\* Se respondeu outro, especifique qual: \_\_\_\_\_.

4. Há quantos anos está ao Serviço do Município de Vagos? \_\_\_\_\_ ano(s).

5. Quantas vezes já foi avaliado no Município de Vagos? \_\_\_\_\_ veze(s).

6. Já foi avaliado noutro serviço público que não no Município de Vagos (assinale com um X a resposta correta)?

☐ Sim ☐ Não

→ Se respondeu **Não** passe para a questão 7.

6.1. Se respondeu **Sim** à questão anterior, diga qual(ais) o(s) serviço(s): \_\_\_\_\_.

6.2. Dê a sua opinião quanto à afirmação seguinte:

“As avaliações anteriores contribuíram para melhorar a avaliação no Município de Vagos.”

(Numa escala de **1 – concordo totalmente** a **5 – discordo totalmente**, coloque um X na opção correta)

5 discordo totalmente	4 discordo	3 não concordo nem discord	2 concordo	1 concordo totalmente

7. Na qualidade de avaliador, frequentou alguma formação relativamente ao SIADAP (assinale com um X a resposta correta)?

8. Terão as competências do 

Sim	Não
-----	-----

 avaliador interferência no processo de avaliação (assinale com um X a resposta correta)?

8.1. Se respondeu que **Sim**, 

Sim	Não
-----	-----

 diga-nos qual o grau de interferência (Numa escala de **1 – totalmente a 4 – pouco**, coloque um X na opção correta)?

4 Pouco	3 Mais ou menos	2 Muito	1 totalmente

9. A autoavaliação e avaliação devem ser realizadas:  
(assinale com um X a opção correta)

Até 31 de Dezembro de cada ano.	
Até 15 de Janeiro de cada ano.	
Até 30 de Janeiro de cada ano.	
Até 28/29 de Fevereiro de cada ano.	
Até 31 de Março de cada ano.	

10. Quanto à reunião entre avaliador/avaliado para dar conhecimento da avaliação e para a fixação dos objetivos, parâmetros e competências, esta tem lugar:  
(assinale com um X a opção correta)

Até 31 de Dezembro de cada ano.	
Até 15 de Janeiro de cada ano.	
Até 30 de Janeiro de cada ano.	
Até 28/29 de Fevereiro de cada ano.	
Até 31 de Março de cada ano.	

11. Quais são as menções finais atribuídas na avaliação ao avaliado?  
(assinale com um X a opção correta)

Desempenho Excelente	Desempenho Elevado
Desempenho Relevante	Desempenho Satisfaz Muito
Desempenho Adequado	Desempenho Satisfaz
Desempenho Inadequado	Desempenho Não Satisfaz

12. Para si, o que entende por “**Monitorização**” no âmbito da avaliação do desempenho?

(assinale com um X a opção correta)

Consulta dos documentos no sistema informático.	
Digitalização dos documentos que estavam em papel.	
Entre avaliador e avaliado e no seio da organização, acompanhar a execução dos objetivos e eventualmente rever em função de imprevistos.	

13. Como considera as menções atribuídas na avaliação final?

(Numa escala de **1 – Totalmente justas** a **5 – Totalmente desajustadas**).

5 totalmente desajustadas	4 desajustadas	3 nem justas nem desajustadas	2 justas	1 totalmente justas

14. No seu entender, o que o predispõe a lutar por uma melhor avaliação final?

**Importante: Nesta questão, não pode repetir nenhum X, nem em coluna nem em linha.**

(Numa escala de **1 – Mais importante** a **6 – Menos importante**).

Parâmetros / graus de importância	6	5	4	3	2	1
Reconhecimento de Desempenho Relevante/Excelente						
Atribuição de prémio						
Aumento na retribuição						
Aquisição de vantagem na candidatura a um cargo superior ao que se encontra						
Progressão na carreira						
Outro *						

\* Se respondeu outro, especifique qual: \_\_\_\_\_.

15. Para a organização, no seu entender o que a leva a implementar a avaliação do desempenho?

(assinale com X **Cinco das opções** apresentadas)

Opções de escolha	X
Conhecimento das potencialidades humanas na organização.	
Atribuição de prémios.	
Aumento nas retribuições.	
Dar a conhecer a Missão, Visão e objetivos da organização.	
Instrumento de apoio na promoção de cultura de mérito.	
Conhecimento das ações de formação a levar a cabo.	
Apoiar o processo de decisões.	
Promoção da motivação	
Ferramenta de apoio no controlo organizacional	
Outra *	

\* Se respondeu outra, especifique qual: \_\_\_\_\_.

16. Dos itens apresentados a seguir, diga-nos de que modo estes produzem ou não efeitos na avaliação de desempenho (coloque um X na opção pretendida):

Itens de análise / efeitos na avaliação	Efeito positivo	Efeito negativo	Sem efeitos
A subjetividade na avaliação			
A motivação para o trabalho			
O retorno da informação ou <i>Feedback</i>			
Os objetivos partilhados			
O conhecimento dos objetivos, competências e resultados pretendidos e atingidos.			
A responsabilização			
Atribuição de prémios, promoção de categoria e aumento de remunerações			
A liderança organizacional			
A monitorização			
A diferenciação do desempenho			
As competências do avaliador			
*			

\* Se entende que existe outro elemento que provoca efeito na avaliação, mencione nesta linha.

17. E agora por final, quanto ao processo de avaliação, como o considera?

(Numa escala de **1 – totalmente importante** a **5 – nada importante**, coloque um X na opção correta)

5 nada importante	4 pouco importante	3 mais ou menos importante	2 importante	1 totalmente importante

18. Se tiver alguma sugestão, opinião ou contributo que considera relevante, mencione neste espaço que se segue:

---



---



---



---

TERMINOU AQUI O PRESENTE INQUÉRITO  
OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E BOM TRABALHO.

## PLANIFICAÇÃO

### INQUÉRITO A

Da questão 1 à questão 5: permitem caracterizar a nossa amostra.

Da questão 6 à questão 17: permitem, na amostra, perceber e detetar o sistema de avaliação.

Da questão 18 à questão 22: permitem, na amostra, recolher a opinião dos inquiridos relativamente à problemática da avaliação do desempenho.

### INQUÉRITO B

Da questão 1 à questão 4: permitem caracterizar a nossa amostra.

Da questão 5 à questão 12: permitem, na amostra, perceber e detetar o sistema de avaliação.

Da questão 13 à questão 18: permitem, na amostra, recolher a opinião dos inquiridos relativamente à problemática da avaliação do desempenho.



### **ANEXO 3**

Guia da Entrevista ao Sr. Presidente da Câmara Municipal de Vagos.





### Guia de Entrevista

Abordagem à experiência acumulada ao longo dos anos até aos dias de hoje.

Dificuldades/limitações do processo

Processo de avaliação

SIADAP 2 – De 18 inquéritos, 15 respondidos;

SIADAP 3 – De 156 Inquéritos, 50 respondidos.

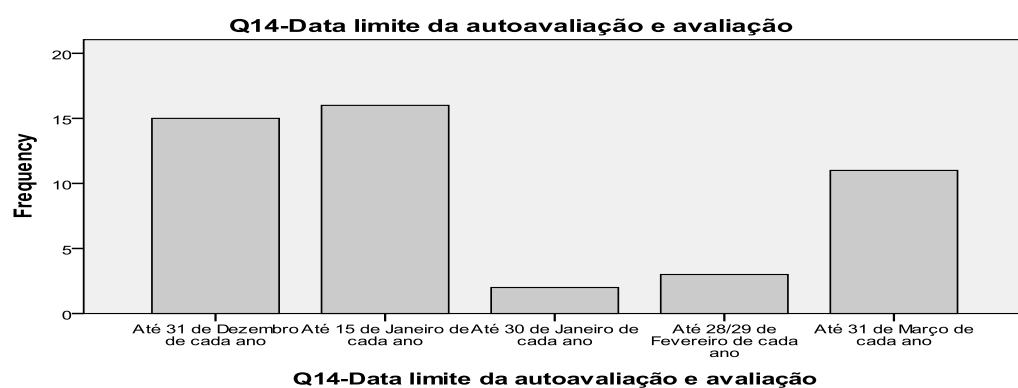
Itens de análise		SIADAP 3	✓ ou ●	SIADAP 2	✓ ou ●
Período para a avaliação e autoavaliação	%	34%	✓	78%	✓
	N/R – N/S	109		4	
Período para a reunião entre avaliador/avaliado	%	21%	●	85%	✓
	N/R – N/S	109		4	
Menções finais atribuídas	%	93%	✓	78%	✓
	N/R – N/S	108		4	
Monitorização	%	83%	✓	92%	✓
	N/R – N/S	107		4	
Quem propõem os objetivos da avaliação	%	53%	✓		
	N/R – N/S	107			
Intervenientes no processo de avaliação	%	37%	✓		
	N/R – N/S	108			

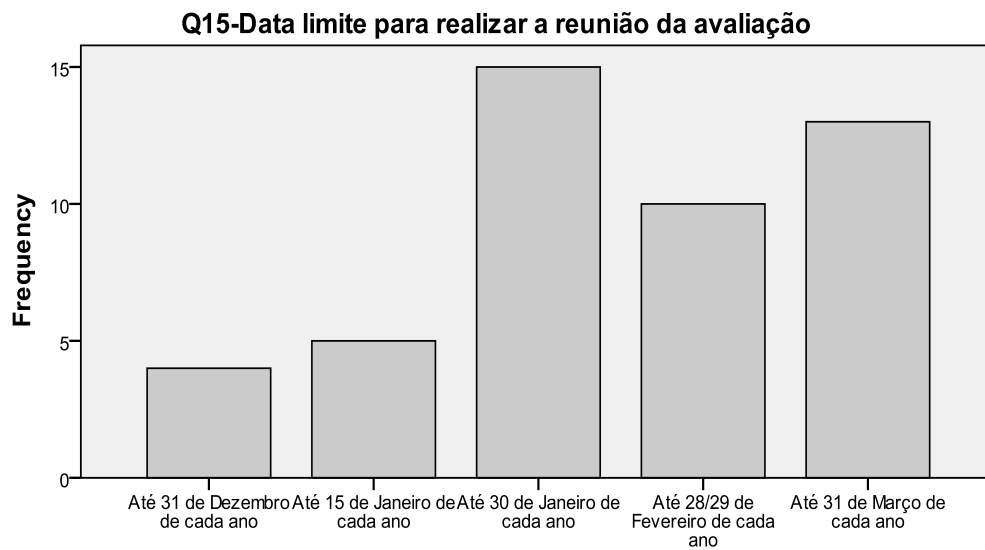
Legenda:

✓ - Maioria apontou a resposta correta;

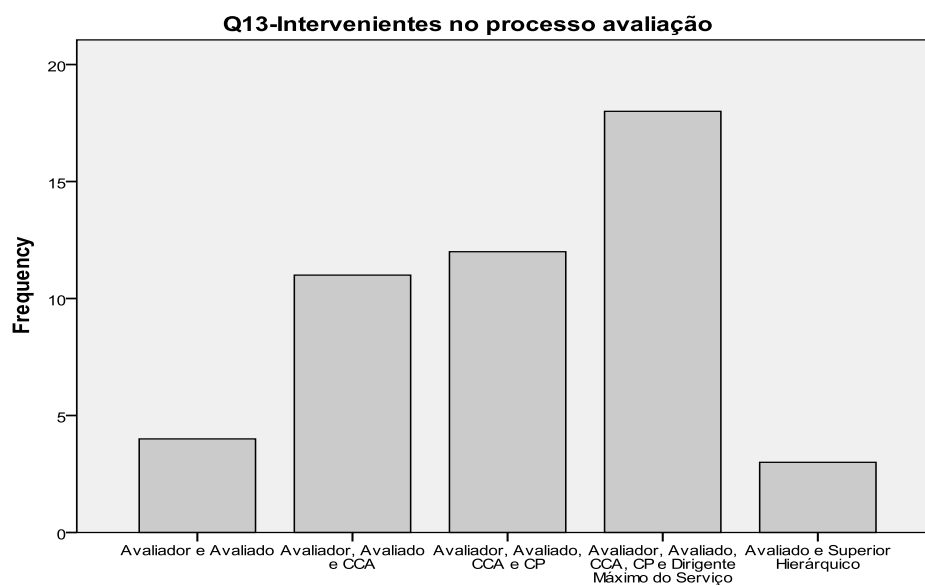
● - Maioria não apontou a resposta correta.

SIADAP 3 - Trabalhadores





**Q15-Data limite para realizar a reunião da avaliação**



**Q13-Intervenientes no processo avaliação**